



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الشهيد حمّـه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

دور عناصر إدارة المعرفة في تحقيق التفوق التنافسي
دراسة حالة مؤسسة الديوان الوطني لتطهير المياه ONA
بالوادي

تحت إشراف الدكتور:

أحمد بن خليفة

من إعداد الطلبة:

- احمادي صابرين

- شابي رحمة نور الهدى

- لخلوح هناء

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	أستاذ محاضر ب	
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر أ	
مناقشا	أستاذ محاضر أ	

السنة الجامعية: 2020/2019



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الشهيد حمّـة لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

دور عناصر إدارة المعرفة في تحقيق التفوق التنافسي
دراسة حالة مؤسسة الديوان الوطني لتطهير المياه ONA
بالوادي

تحت إشراف الدكتور:

أحمد بن خليفة

من إعداد الطلبة:

- احمادي صابرين

- شابي رحمة نور الهدى

- لخلوح هناء

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	أستاذ محاضر ب	
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر أ	
مناقشا	أستاذ محاضر أ	

السنة الجامعية: 2020/2019

الملخص:

تهدف هذه الدراسة للتعرف على دور عناصر إدارة المعرفة في تحقيق التفوق التنافسي، وذلك بتحديد العلاقة بينهما، فقد كان مجتمع الدراسة من مؤسسة ONA بالوادي، تم تصميم استبيان يتضمن عناصر إدارة المعرفة (التعاون، الثقة، التعلم، المركزية، الرسمية، الخبرة الواسعة والعميقة، تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات، الإبداع التنظيمي) والتفوق التنافسي أخذت عينة قصدية قوامها 40 مفردة من العاملين بالمؤسسة، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية Spss، ومن أهم الأساليب التي تم الإستعانة بها نذكر منها: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الانحدار البسيط، معامل الانحدار المتعدد، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن عناصر إدارة المعرفة لها دور في تحقيق التفوق التنافسي في بعض العناصر المتمثلة في التعلم والإبداع التنظيمي، كذلك أثبتت الدراسة عن وجود علاقة بين عناصر إدارة المعرفة والتفوق التنافسي.

Summary:

This study aims to identify the role of knowledge management elements in achieving competitive superiority, by defining the relationship between them, the study community was designed from ONA in El oued, a questionnaire was designed that includes the elements of knowledge management (collaboration, trust, learning, central, official, broad and deep experience, facilities and support of the it system, organizational innovation) and competitive excellence took a deliberate sample of 40 individual employees of the foundation, and to achieve the goal of the study was to use the descriptive analytical method to collect data and analyze and test hypotheses, The SPSS program was used include: arithmetic average, standard deviation, linear correlation coefficient, multiple regression coefficient, The study has reaches several conclusions, the most important of which is that the elements of knowledge managements have a role in achieving

competitive superiority in some elements of learning and organizational creativity, as well as the study proved the existence of a relationship between the elements of knowledge management and competitive excellence.

Key words:

Elements of knowledge management, trust, learning, collaboration, formal, central, extensive and deep experience, organizational innovation, IT system facilities and support, competitive excellence

الاهداء

اهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى والداي بارك الله لي
فيهما

وإلى جميع الأهل والأصدقاء.

صابرين

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

" قل اعملوا فسير الله عملكم ورسوله والمؤمنين "

صدق الله العظيم

أهدي هذا العمل إلى والدي العزيزان أطال الله في عمرهما إن شاء
الله..

إلى أخوتي وأقاربي

إلى رمز الصداقة وحسن العلاقة زملاء الدراسة

احمادي صابرين، مكاوي أحلام، حللوح هناء، اسماء زقب

برحومة ريمة، لويضة بودية....

إلى كل من مد يد المساعدة لنا وساهم معنا في تدليل ما واجهتنا

من صعوبات.

رحمة نور الهدى

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

أهدي هذا العمل إلى الإنسان الذي علمني كيف يكون الصبر
طريقا للنجاح السند والقدوة والذي الحبيب أطال الله في عمره
إلى من رضاها غايتي وطموحي فأعطتني الكثير ولم تنتظر الشكر
إلى باعثة العزم والتصميم والإرادة صاحبة البصمة الصادقة في

حياتي والدتي الحبيبة أطال الله في عمرها

إلى من أهداهم لي القدر

إخوتي وأخواتي حفظهم الله

وجميع الأقارب والأصدقاء

هناء الحلوح

شكر وتقدير

نحمد الله العلي القدير أنه وفقنا في إتمام هذه الدراسة ونتمنى أن تكون مساهمة متواضعة في البحث العلمي في مجال إدارة الأعمال.

كما نتوجه بالشكر والتقدير لأعضاء اللجنة المشكلة لتقييم هذه المذكرة.

نقدم خالص الشكر والتقدير والإمتنان لأستاذنا الفاضل الدكتور " أحمد بن خليفة " الذي تفضل بالإشراف على هذه المذكرة.

وأخص بالشكر الجزيل إلى الأستاذ "نصر ضو" لما قدمه لنا من مساعدة قيمة في التحليل الإحصائي.

كما نتوجه بالشكر إلى كل موظفي مؤسسة ONA بالوادي.

وإلى كل من ساعدونا في الحصول على المراجع وإمدادنا بالأفكار والآراء لكم جزيل الشكر.

فشكرا لهم وجزاهم الله عنا خير الجزاء

وما توفيقنا إلا بالله عليه توكلنا وإليه أنبنا وإليه المصير، فإن أخطأنا فمن أنفسنا ومن الشيطان وإن أصبنا فمن العلي الجبار.

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
الإهداء	
الشكر والتقدير	
فهرس المحتويات	I
فهرس الجداول	II
فهرس الأشكال	III
فهرس الملاحق	IV
مقدمة عامة	(أ- ت)
الفصل الأول: مدخل نظري ومفاهيمي نحو إدارة المعرفة والتفوق التنافسي	22 - 03
تمهيد	02
المبحث الأول: أساسيات حول إدارة المعرفة و التفوق التنافسي	22 - 03
المطلب الأول : مفاهيم ادارة المعرفة	18 - 3
المطلب الثاني: التفوق التنافسي مفاهيم ،أبعاد، مصادر)	22-18
المبحث الثاني: العلاقة بين إدرة المعرفة والتفوق التنافسي	31 - 23
المطلب الأول: المعرفة كمورد لتحقيق التفوق التنافسي	24-23
المطلب الثاني: إدارة المعرفة والتفوق التنافسي وأثر إدارة المعرفة على التفوق التنافسي	30 - 24
المطلب الثالث: انعكاسات إدارة المعرفة على التفوق التنافسي	31-30
المبحث الثالث: الدراسات السابقة	36 - 32
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة الديوان الوطني لتطهير ona بالوادي	71 - 39
تمهيد	38
المبحث الأول: الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة	51 - 39
المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة	40 - 39
المطلب الثاني: الطريقة المتبعة في الدراسة	43 - 40
المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في الدراسة	47 - 43
المطلب الرابع: : صدق وثبات المحتوى	48 - 47
المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات	71 - 48
المطلب الأول: عرض خصائص العينة	51 - 48
المطلب الثاني: اتجاه إجابات العينة على أسئلة الاستبيان حسب مقياس ليكارت	57 - 51
المطلب الثالث: مناقشة نتائج التحليل و اختبار الفرضيات	71 - 58

72	خلاصة الفصل
78 - 74	خاتمة
82 -80	قائمة المراجع والمصادر
IV	الملاحق

قائمة الجدولي

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
(1-1)	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	38-39
(1-2)	توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي	47
(2-2)	تحديد اتجاه المستجوبين حسب قيم المتوسط الحسابي	48
(3-2)	الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات الدراسة	49
(4-2)	نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة	51
(5-2)	توزيع العينة حسب خاصية الجنس	52
(6-2)	توزيع عينة دراسة حسب المستوى التعليمي	52
(7-2)	توزيع عينة دراسة حسب العمر	53
(8-2)	توزيع عينة دراسة حسب مدة الخبرة المهنية	54
(9-2)	اتجاه إجابات العينة حول الثقة	54
(10-2)	اتجاه إجابات العينة حول التعاون	55
(11-2)	اتجاه إجابات العينة حول المركزية	56
(12-2)	اتجاه إجابات العينة حول التعلم	57
(13-2)	اتجاه إجابات العينة حول الإبداع التنظيمي	58
(14-2)	اتجاه إجابات العينة حول الرسمية	59
(15-2)	اتجاه إجابات العينة حول الخبرة الواسعة والعميقة	60
(16-2)	اتجاه إجابات العينة حول تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات	61
(17-2)	اتجاه إجابات العينة حول التفوق التنافسي	62
(18-2)	اختبار التوزيع الطبيعي	63
(19-2)	معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة	64
(20-2)	اختبار t لإجمالي المحاور مع التجانس	65
(21-2)	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للفئة العمرية	66
(22-2)	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمؤهل العلمي	67
(23-2)	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا لمدة الخدمة	67
(24-2)	نتائج اختبار أثر عناصر إدارة المعرفة على التفوق التنافسي	68
(25-2)	نتائج الانحدار المتعدد لعناصر إدارة المعرفة على التفوق التنافسي	70

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
45	نموذج الدراسة	(1-2)
52	توزيع العينة حسب خاصية الجنس	(2-2)
52	توزيع عينة دراسة حسب المستوى التعليمي	(3-2)
53	توزيع عينة دراسة حسب العمر	(4-2)
54	توزيع عينة دراسة حسب مدة الخبرة	(5-2)

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	استبيان خاص بالموظفين
02	نتائج مخرجات الاستبيان (الصدق والثبات، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية)
03	نتائج مخرجات الاستبيان (اختبار التوزيع الطبيعي، معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة)
04	نتائج مخرجات الاستبيان (اختبار t ، ANOVA)
05	نتائج مخرجات الاستبيان (تحليل الانحدار البسيط، تحليل الانحدار المتعدد)

المقدمة العامة

المقدمة العامة

مقدمة:

يشهد العالم تطورات هائلة في مختلف المجالات، ومن ضمنها مجالات الأعمال والاقتصاد حيث أصبحت تمثل إهتماما كبيرا لمنظمات الأعمال ومن أبرز هذه التطورات ظاهرة العولمة نحو إقتصاد المعرفة، هذا الإقتصاد حول منظور الإقتصاديات والمنظمات نحو الموارد اللامادية وتزايد الإهتمام بها وأصبحت مصدرا للثروة والبقاء والنمو والتميز والإستمرارية.

ففي خضم كل هذه الظروف والتغيرات، تسعى جل منظمات الأعمال إلى البحث عن الطرق والأفكار والوسائل الكفيلة التي من شأنها أن تدعم مكانتها التنافسية ومن هذا المنطلق تبرز إدارة المعرفة كأحد الأفكار الحديثة وذات الأثر الفعال على نجاح الأعمال والمؤسسات، مما أدى إلى إزدياد اهتمام المؤسسات الحديثة اليوم بإدارة المعرفة وذلك بالنظر إليها على أنها تعد أساسا فاعلا لعمليات الإبداع والإبتكار، وأساسا للرشد الإداري، وتسعى أيضا لبلوغ الكفاءة والفاعلية وتحقيق الأداء المتميز، وذلك بإستخدام الطرق والأساليب الفاعلة مما يضمن للمؤسسة الحصول على قيمة مضافة جديدة تكتسب عن طريقها ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق التفوق التنافسي. يعتبر التفوق التنافسي من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة في المنظمات مما يحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال، وفي ظل ما يشهده السوق من تنافس حاد بين مختلف منظمات الأعمال في سعيها نحو تحقيق التفوق التنافسي على منافسيها وكسب حصة سوقية أكبر وإنطلاقا من شيوع قانون البقاء للأقوى في كثير من قطاعات الأعمال بات هدف المحافظة على الأداء للمنظمات المتفوقة أمرا في غاية الصعوبة، لذا تسعى المنظمات إلى تكييف قدراتها وإمكاناتها المتاحة من أجل إمتلاك ميزة تنافسية تتفرد بها عن منافسيها بما يمكنها من تحقيق التفوق التنافسي في محيطها.

وبما أن إدارة المعرفة اعتبرت من المداخل الحديثة التي تساعد في تحسين وضعية المؤسسة، فإن ربطها بالتفوق التنافسي هو من الموضوعات الحديثة الحيوية. ويتضح بأن الكثير من المؤسسات على وعي عميق بالدور الحيوي لإدارة المعرفة بإعتبارها ضرورة لا بد منها، إن بناء التفوق يعتمد بشكل أساسي على مجموعة المعارف التي تمتلكها المؤسسة والموجودات الفكرية وأصول المعرفة وكيفية تسييرها وإستغلالها من طرف إدارة المعرفة مما يمكنها من تحقيق التفوق التنافسي.

وإنطلاقا مما تقدم يمكننا أن نصيغ إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تساهم عناصر إدارة المعرفة في تحقيق التفوق التنافسي في مؤسسة ONA بالوادي؟

أولاً: التساؤلات الجزئية:

وتقودنا هذه الإشكالية إلى طرح الإشكالية التالية:

- هل هناك علاقة بين عناصر إدارة المعرفة والتفوق التنافسي في المؤسسة محل الدراسة ؟
- هل توجد فروقات حول إدراك أفراد العينة لعناصر إدارة المعرفة باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية في المؤسسة محل الدراسة ؟
- هل توجد فروقات حول إدراك أفراد العينة للتفوق التنافسي ترجع لإختلاف المتغيرات الشخصية و الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر إدارة المعرفة على التفوق التنافسي في المؤسسة محل الدراسة ؟

ثانياً: الفرضيات

الفرضية الرئيسية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر إدارة المعرفة والتفوق التنافسي عند مستوى دلالة إحصائية 5 %؛

الفرضيات الفرعية:

- لا توجد فروقات حول إدراك أفراد العينة لعناصر إدارة المعرفة ترجع لإختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة) في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية 5%؛
- لا توجد فروقات حول إدراك أفراد العينة للتفوق التنافسي ترجع لإختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية 5%؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر إدارة المعرفة على التفوق التنافسي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية 5%.

ثالثاً: مبررات اختيار الموضوع

- بحكم التخصص المدروس؛
- وجود إمكانية كبيرة للبحث وهذا راجع وهذا راجع إلى حداثة الموضوع من جهة وقلة الدراسات من جهة أخرى؛
- بإعتبار أن إدارة المعرفة أصبحت مساهما كبيرا في نجاح المؤسسات.

رابعاً: أهداف الدراسة

- إلقاء الضوء على مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بإدارة المعرفة والتفوق التنافسي؛

- معرفة الدور الذي تلعبه عناصر إدارة المعرفة في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة محل الدراسة؛
- إستنتاج العلاقة بين عناصر إدارة المعرفة والتفوق التنافسي؛
- الخروج بمجموعة من التوصيات الخاصة بمجال الدراسة.

خامسا: أهمية الدراسة

- أهمية الموضوع إذ تمكن هذه الدراسة التطبيقية الجديدة والحديثة المؤسسة محل الدراسة من تطوير العناصر المهمة لها التي تمكنها من تحقيق التفوق التنافسي؛
- محاولة تحسيس المؤسسات لدور عناصر إدارة المعرفة وفعاليتها إذ غالبا ما تكون المؤسسات مهملة لها.

سادسا: حدود الدراسة: تقع حدود هذه الدراسة فيما يلي:

الحدود المكانية: مؤسسة الديوان الوطني للتطهير ONA بالوادي

الحدود الزمانية: الفترة الممتدة من (01/ أوت/2020-01/سبتمبر/2020)

سابعا: حدود وأدوات الدراسة

من أجل الوصول إلى إجابات واضحة على الأسئلة المطروحة في إشكالية الدراسة، وإختبار مدى صحة وخطأ الفرضيات، إرتأينا أن نستخدم المنهج الوصفي التحليلي من أجل الإلمام بكل جوانب الموضوع، كما قمنا بتوزيع استبيان على موظفي المؤسسة محل الدراسة، وقمنا بتحليل العينة عن طريق النسخة 21 للبرنامج الإحصائي الشهير SPSS.

ثامنا: صعوبات البحث

- التذبذب الذي حصل خلال انجاز الدراسة التطبيقية بسبب جائحة وباء كوفيد19.

تاسعا: محتوى البحث

تناولنا البحث في فصلين، الفصل الأول كإطار للإلمام بالجانب النظري للموضوع، وتضمن ثلاثة مباحث، المبحث الأول تطرقنا فيه لكل من إدارة المعرفة والتفوق التنافسي، أما المبحث الثاني تطرقنا فيه للعلاقة التي تربط متغيري الدراسة كل من عناصر إدارة المعرفة والتفوق التنافسي، أما المبحث الثالث قمنا بعرض بعض الدراسات السابقة التي كانت لها علاقة بموضوع البحث.

أما بالنسبة للفصل الثاني تضمن الدراسة الميدانية وشمل مبحثين، الأول يبين طريقة جمع واختيار مجتمع الدراسة والعينة وكذا الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في معالجة المعطيات، أما المبحث الثاني فيتم فيه عرض النتائج المتوصل إليها، ومناقشة هذه النتائج عن طريق تحليل وتفسير المخرجات وربط النتائج بالفرضيات، وفي الأخير يتم التوصل إلى إستنتاجات من خلال ما تم التطرق إليه.

الفصل الأول:

مدخل نظري ومفاهيمي لإدارة المعرفة

والتفوق التنافسي

تمهيد:

تواجه بيئة الأعمال تغيرات وإجراءات جديدة التي تحدث في محيط نشاط المؤسسة، وهذا ما يفرض عليها المعرفة الجيدة من أجل تعزيز بقائها ونموها وذلك من خلال تبني المؤسسة فلسفة ومفاهيم حديثة لضمان بقائها واستمرارها.

وتعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم في علم الإدارة والتي تعتبر من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية وجودة العمل، لذا فإن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات المعاصرة قد فتح لها آفاقا واسعة نحو تعزيز مكانتها وإمكاناتها وقدراتها التنافسية، لأنها أداة فاعلة تساعد المؤسسات على الدخول في عصر المعرفة والمعلوماتية وتحقيق التفوق التنافسي، كون هذا الأخير يعتمد أساسا على الموجودات الفكرية وأصول المعرفة وإستثمارها وتعزيز الإبداع المستمر وتحقيق التنافس. لذلك نجد أن المؤسسات على وعي عميق بدور إدارة المعرفة بإعتبارها ضرورة ضرورة لا بد منها لتحسين الوضع التنافسي وتحقيق التفوق التنافسي.

وعليه سنتطرق في هذا الفصل لكل من إدارة المعرفة والتفوق التنافسي حيث يتضمن:

المبحث الأول: أساسيات حول إدارة المعرفة والتفوق التنافسي.

المبحث الثاني: العلاقة بين إدارة المعرفة والتفوق التنافسي.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الاول : أساسيات حول إدارة المعرفة و التفوق التنافسي

المطلب الأول : مفاهيم ادارة المعرفة

ان المعرفة أكثر ما يميز المؤسسة ويخلق لها الثروة لأنها في حد ذاتها تعد الثروة الحقيقية والموارد الأكثر أهمية في ظل الاقتصاد المعرفي ، لذا على المؤسسة التي تسعى الى تحقيق اداء جيد وكذا كسب ميزة تنافسية مستدامة ان تهتم بهذا العنصر الجوهرى، وذلك من خلال الاهتمام به ، ولقد ظهر في ظل هذا الاقتصاد والتغيرات التي يعرفها العالم بصفة عامة والمؤسسات بصفة خاصة مصطلح يعرف بادارة المعرفة.

وإدارة المعرفة تتهم باليد العاملة التي أصبحت تعد المورد الأكثر الأهمية من الموارد المادية والمالية وذلك لما ملكه من معارف ومهارات . وفي ظل هذا المطلب سنسلط الضوء على إدارة المعرفة ولا يمكن ان نفهم إدارة المعرفة من دون فهم للمعرفة في حد ذاتها، لذا وجب الاحاطة بهذا المصطلح قبل تناول إدارة المعرفة .

لقد اعطيت عدة تعاريف للمعرفة يمكن ادراجها كما يلي:

➤ عرفت المعرفة على انها "جميع الوسائل التي تستخدمها المؤسسة لاكتشاف سلسلة السلوك الممكن، والتي ستتبع فعلا".¹

➤ كما عرفت ايضا انها "كل العمليات العقلية عند الفرد، من ادراك وتعلم وتفكير وحكم يصدره الفرد وهو يتفاعل مع عالمه الخاص".²

أولا : مفهوم إدارة المعرفة و أهميتها

I. مفهوم ادارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة والتي تزايد الاهتمام بها خلال العقدين الأخيرين، ولفهم وتعريف إدارة المعرفة هناك ثلاث مداخل أساسية كالآتي:³

تعريف 1: " المدخل المعلوماتي يتضمن أنشطة معالجة البيانات وإدارة تدفقات المعلومات وتطوير قواعد بيانات وتوثيق أنشطة الأعمال في المنظمة، المدخل التقني يهتم ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة على تقنية المعلومات مثل نظم

¹ مؤيد سعيد السالم ، تنظيم المنظمات -دراسة في تطوير الفكر خلال 100 عام، دار الكتاب الحديث ، عمان - الاردن ، 2002 ، ص 184.

² مؤيد سعيد السالم، نفس المرجع السابق ، ص 184 .

³ سنقوفة سمية، عمليات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق التعلم التنظيمي - دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر ، تخصص إدارة أعمال، السنة الجامعية: 2013/2014، ص ص 35-37.

التنقيب عن البيانات، مستودعات البيانات، النظم الخبيرة، نظم المعالجة التحليلية الفورية، نظم المعلومات المستندة على الويب وغيرها، المدخل الثقافي يهتم بالأبعاد السلوكية أو الفكرية الإدارة المعرفة من خلال تناول حقول التعلم الجماعي، التعلم المتواصل، وبناء المنظمات الساعية للتعلم".

تعريف 2: عرفت على أنها "إدارة توفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في المنظمة والمستفيدين من خارجها".¹

تعريف 3: Wenig يشير (1996) إلى "أن إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الأنشطة التي تركز على كسب المعرفة التنظيمية من خبراتها الخاصة ومن خبرات الآخرين، وتتضمن التطبيق الحكيم للمعرفة من أجل تحقيق رسالة المنظمة، وهذه الأنشطة يجري تنفيذها من خلال التكامل بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي والاستراتيجيات المنظمة المدعومة بالمعرفة الحالية وإنتاج معرفة جديدة. استشارات شهيرة - إدارة المعرفة بأنها المحاولة المنظمة والمستمرة لاستخدام المعرفة في المنظمة التحسين أدائها".²

تعريف 4: يرى Malhoma (1998) "أن إدارة المعرفة تتعلق بالقضايا الحورية والدرجة ذات العلاقة بالتكيف التنظيمي والبقاء وقدرة المنظمة وإمكاناتها في مواجهة التغيرات البيئية المتزايدة بصورة غير منتظمة، وإدارة المعرفة بهذا المفهوم تتضمن العمليات التنظيمية التي تسعى إلى تحقيق التداوئية من خلال الإمكانيات الخلاقة والابتكارية للعنصر البشري".³

تعريف 5: حدد الكبيسي (2002) مفهوم للإدارة المعرفة على أنها "المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك بصياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب المعرفة وخزنها وتوزيعها وعكسها في عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف".⁴

تعريف 6: عرفت وكالة ناسا (NASA) إدارة المعرفة على أنها "هي عملية توفير المعلومات الملائمة للأفراد الملائمين بالوقت الملائم لمساعدة الأفراد من انشاء المعرفة وتقاسيم وتفاعل المعلومات بالطرق التي تحسن بشكل قابل للقياس أداء ناسا وشركائها".⁵

¹ واضح فوز، نوبري مجدي، إدارة المعرفة "أسلوب متكامل للإدارة الحديثة"، مقال منشور، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، 2017، ص 230.

² يوسف أبو فارة، حمد خليل عليان، العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، جامعة القدس المفتوحة، 2005، ص 55-56.

³ عاطف محمود عوض، دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد 28 - العدد الأول، دمشق، 2012، ص 18.

⁴ واضح فوز، نوبري مجدي، إدارة المعرفة "أسلوب متكامل للإدارة الحديثة"، مقال منشور، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، 2017، ص 230.

⁵ أريج مكى الجهني، واقع تطبيق إدارة المعرفة - دراسة ميدانية من وجهة نظر طالبات الدراسات العليا، مشروع تخرج مقدما استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير الآداب في الإدارة التربوية، قسم الإدارة التربوية، عمادة الدراسات العليا، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، السنة الجامعية: 2010/2009، ص 17.

تعريف 7: "إن إدارة المعرفة هي مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب أو التداوب بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة". إن هذا التعريف هو أقرب إلى عملية التحسين أو إلى أسلوب Adison الذي اعتبر بطلا ابتكاريا (455 براءة اختراع في 6 سنوات) حيث كانت ابتكاراته تعج باستخدام الأفكار، المواد، والأشياء القديمة بطرق جديدة.¹

تعريف 8: كما عرف البنك الدولي (The world Bank) إدارة المعرفة انها " هي الحصول والتنظيم المنهجي لثروة المعرفة والخبرة المكتسبة من العاملين، الزبائن، وشركاء التطوير وجعل هذه المعرفة قابلة للوصول بشكل جاهز لذوي العلاقة داخليا وخارجيا، وإنشاء الصلات بين الجماعات التي تعمل على موضوعات متماثلة."²

وكتعريف شامل لإدارة المعرفة يمكن ان نعرفها على انها " مجموعة من العمليات التي تسعى لخلق المعرفة ، والاعتماد على مجموعة من التطبيقات التي تهدف إلى تنظيم وتسيير واستغلال المعارف بهدف التحسين من الاداء التنظيمي".

وأخيرا فإن هذه التعريفات التي عرضنا لها تغطي الطيف الأوسع لتعريفات إدارة المعرفة التي تظهر في المصادر الكثيرة التي تتناول الموضوع، حيث لا بد أن تغطي إدارة المعرفة هذه الأبعاد كلها بالمعنى الذي يحقق التكامل بين الأفراد وهم قلب الإنشاء المتجدد بالمعرفة والتعلم والتقاسم بعلاقاتهم السياقية المباشرة.

II. أهمية إدارة المعرفة

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية:³

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتحقيق التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة الضمة المختلفة في النجاح تحقيق أهدافها.
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق التوافر منها وتطويرها والمشاركة ما وتطبيقها وتقييمها.
- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة

¹ قطاف ليلي، العربي عمران، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" بتبسة، مقال منشور، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، عدد 18، 2017، ص 333.

² نجم عبود نجم، إدارة المعرفة "المفاهيم الاستراتيجية والعمليات"، ط2، الورق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ص 92-93.

³ قناشي آمنة ومحامي أمال، علاقة إدارة المعرفة بالأداء الإداري دراسة حالة اتصالات الجزائر، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد 02، العدد 03، أوت 2018، ص 126.

- المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- تعد أداة لتحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف السابق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.¹

وكما يرى عدة باحثين ان اهمية ادارة المعرفة تكمن في عدة مستويات أهمها:

2-1- الثقافة التنظيمية: هي مجموعة القيم والمعايير والسلوك واتجاهات الأفراد وجماعات العمل، التي تحدد العلاقات بين الأفراد وجماعات العمل داخل المؤسسة"، حيث تلعب الثقافة التنظيمية دورا جوهريا في تنمية وتطوير المؤسسات، فهي تمثل الأصل السلوكي في المؤسسة الذي يمكن من خلاله توقع الأحداث، كما تعتبر المحرك الرئيسي للطاقات والقدرات، فهي تلعب دورا حيويا في نجاح أو فشل المؤسسات، حيث تؤدي إلى نجاح المؤسسة إذا ساهمت في خلق المناخ الذي يشجع على تحسين وتطوير الأداء، كما قد ينتج عنها فشل المؤسسة إذا ما نتج عنها معوقات سلبية تحول دون فعاليتها وكفاءتها، ومثال ذلك " بيل غيتس BillGates مؤسس شركة ميكروسوفت حيث التزم بتوفير ثقافة المبادرة والتطوير في الشركة، تقوم أساسا على توفير قيم الريادة والمبادرة والابتكار"، لذلك فان العامل فيها يجاد بيئة مشجعة ليقدم أفضل ما لديه من أفكار.²

II-2- وكما ويرى بيلوسكي وميتكلف(2003) أن أهمية إدارة المعرفة تبرز في :³

- تشكيل علاقات ومعرفة من الذي نتصل به من أجل المساعدة.

- تطوير وإثراء الحماس والالتزام الوظيفي أو المهني.

- زيادة قدرات حل المشكلات والتطوير.

- تجنب التكرار.

- تطوير الذاكرة التنظيمية.

¹ صلاح الدين الكبيسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية" بحوث ودراسات"، بغداد- الجمهورية العراقية ، 2005، ص 42-43

² شنشونة محمد وبريطل فطيمة الزهرة، أثر نظم المعلومات وإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي-دراسة حالة مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية للإنتاج-ناحية حاسي الرمل، مقال منشور، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 19، عدد1، ولاية الأغواط، 2001 ، ص 97.

³ ربما علي حلاق، دور ادارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، قسم التربية المقارنة، كلية التربية ، جامعة دمشق ، دمشق ، السنة الجامعية:2013/2014 ، ص 43 .

- تحسين وضع المنظمة في مجابهة المصاعب والمحافظة على بقائها.

ثانيا : عناصر إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة تتضمن العديد من العناصر الجوهرية التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض مؤلفة نظاما معرفيا فعالا يساهم مباشرة في نجاح المؤسسة التي تطبقه ويرى العديد من الباحثين أن إدارة المعرفة تتضمن العناصر التالية:¹

1. **البيانات:** وهي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقى.

2. **المعلومات:** وهي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصادقية ويتم تقديمها لغرض محدد. فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش. ويمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة ومنها الشكل الكتابي، صورة، أو محادثة مع طرف آخر.

3. **القدرة:** المعرفة بجانب المعلومات تحتاج لقدرة على صنع معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها لتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها والاستفادة منها. وقد منح الله بعض الأفراد القدرة على التفكير بطريقة إبداعية والقدرة على تحليل وتفسير المعلومات ومن ثم التصرف بناء على المعلومات عندئذ نستطيع القول أن أحد المحاور الأساسية للمعرفة مفقودة.

4. **الاتجاهات:** فوق كل هذا وذاك المعرفة وثيقة الصلة بالاتجاهات. إنه في حقيقة الأمر الاتجاهات التي تدفع الأفراد للرجعة في التفكير والتحليل والتصرف. لذا، يشكل عنصر الاتجاهات عنصرا أساسيا لإدارة المعرفة وذلك من خلال حفز فضول الأفراد، وإيجاد الرغبة وتحفيزهم للإبداع. وهذا بالتأكد ينقص العديد من المنظمات.²

*كما يمكن إعطاء شرح موجز لعناصر إدارة المعرفة وفق ما يلي:³

- **أساسية:** تعتبر إدارة المعرفة أساسية وليست موضة، فالمعرفة هي إحدى أساسيات الموجودات غير الملموسة في عمليات المؤسسة وتزداد منتجات العديد من المنظمات بوجود الابتكارات لذا فإن إدارة المعرفة موجودة لتبقى.

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، ط1، عالم الكتب الحديث، إربد-الأردن، 2009، ص ص92-93.

² نعيم إبراهيم الظاهر، المرجع سبق ذكره، ص ص92-93.

وركوة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، فرع: تسير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، ص ص19-21.

- **دورة إدارة المعرفة:** إذ تبدأ بجمع المعرفة ثم تصنيفها ثم تنظيمها وتخزينها ثم المشاركة والنشر ثم الوصول والاستخدام ثم الإيجاد (التكوين)، ثم التعريف وهكذا تستمر العملية.
 - **قيادة المعرفة:** القيادة المعرفة صفات متعددة لا بد من توفرها، ومنها نجد أنه يجب أن يمتلك هؤلاء القادة رؤية واضحة وموقف ذو قيمة حول مشاركة الممارسة الفضلي والابتكار الأسرع وإعادة استخدام المعرفة وتطوير القدرات والموجودات الفكرية، ثم تقدم إطار عام سهل للعمل مع إمكانية تطويره.
 - **التطبيقات:** أكد العديد من الباحثين على ضرورة تطبيق إدارة المعرفة في الشركات لتؤدي ثمارها، فالتطبيق وحده هو الذي يعزز المعرفة ويمكن من المنافسة، ويبين فيلدين fielden أن تطبيق المعرفة هو الذي يحكم من خلاله فعالية وفائدة المعرفة وخاصة في العملية الاستراتيجية المتعلقة في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات المقابلة حاجات الزبائن، لذا فالمعرفة قوة إذا طبقت.
 - **حالات وممارسات:** لقد طبقت "إدارة المعرفة" في العديد من الشركات ومن أشهرها شركة scndialife كأول شركة أدخلت في ميزانيتها الملكية الفكرية والموجودات غير الملموسة والتي خلصت إلى المعادلة التالية:
- المنظمة الذكية = تقنية المعلومات + رأس المال الفكري + القيم
- علما أن رأس المال الفكري = رأس مال الزبون + رأس المال البشري + رأس المال الهيكلي.
- ومما سبق نرى أن هذه العناصر إذا اشتركت مع بعضها البعض بشكل فعال ومتكامل أدت إلى تطوير المؤسسة.

*كما تتمثل أيضا عناصر إدارة المعرفة : ¹

- الاستراتيجية:

تعرف الاستراتيجية على أنها أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو فرص بيئية والذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمشروع، سعيا لتحقيق رسالة وأهداف المشروع، وتقوم الإستراتيجية بصنع المعرفة بالتركيز على تبني الخيارات الصحيحة والملائمة حيث توجه المؤسسة إلى لكي يتراطوا المعرفة، ومن أهم أدوار الإستراتيجية تحديد مناطق الأهمية للمؤسسة، حيث يتم التركيز عليها بجمع المعرفة حولها مما يدفع المؤسسة أحيانا لتوليد المعرفة

¹ مبارك بوعيشة وليلى منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي حول: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، لبنان، سوريا، 2012، ص15.

حيث ينظر إلى الإستراتيجية على مستويين وهما:

✓ المستوى الأول: يبحث في الأساليب والأدوار التنفيذية والتي تقع مسؤوليتها على مسئول إدارة المعرفة ،

وتهدف إلى تطوير إستراتيجية معرفة المنظمة ومنحها الصفة الرسمية عبر المستويات التنظيمية .

✓ المستوى الثاني: يتمثل في ضمان تطوير تلك الإستراتيجية وتكاملها مع إستراتيجية المنظمة الأشمل .

والإستراتيجية في إدارة المعرفة تختلف في معالجتها تبعاً لنوعي المعرفة، فالإستراتيجية في مجال المعرفة الضمنية تتمثل في تنمية شبكات العمل، لربط الناس لكي يتقاسموا المعرفة والتي تعبر عن الخبرة الفردية التي تقود إلى الإبداع المبني على المشكلات الإستراتيجية. أما في مجال المعرفة الظاهرة فإن الإستراتيجية تتمثل في تطوير نظام الوثائق الورقي أو الإلكتروني، وخزن وتنسيق ونشر وإدامة المعرفة، بقصد تسهيل وإعادة استخدامها والاستفادة منها، من خلال تركيزها على تعظيم نوعية الوثائق ودرجة موثوقيتها.

- القوة البشرية (الأشخاص أو الأفراد)

يمثل العنصر البشري أهم عناصر إدارة المعرفة لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبرها المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية، والمقصود بالأشخاص هنا هم كوادرات أنظمة المعلومات وإدارة المعرفة والبحث والتطوير، وعملياً فإن الأفراد هم المكونات الرئيسة في برنامج إدارة المعرفة ولا يمكن العمل بدونهم .

- التكنولوجيا

تؤدي التكنولوجيا دوراً مهماً في إدارة المعرفة سواء في تكوين إدارة المعرفة اكتسابها أو نشرها ، والاحتفاظ بها وتؤدي دوراً كبيراً في التنسيق مع الموارد البشرية في الكثير من التطبيقات كمعالجة الوثائق وأنظمة دعم القرارات وتسهيل عمليات إدارة المعرفة.

- العملية:

توفر العملية المهارة والحرفة اللتان تعدان من أهم مصادر المعرفة، وتتم المحافظة عليها عبر المكانة والتي يتم تحقيقها من خلال العملية بتطوير ممارسات العمل الجديدة، التي تزيد من الترابط والتبادل الأفراد فريق العمل وتوفر هذه العملية قياس النتائج وتراقب عملية التقدم بتنفيذ البرامج، وتقوم أيضاً بتحديد الأدوار والمهام للمشاركة الفردية والجماعية في برامج إدارة المعرفة.¹

¹ مبارك بوعيشة، ليليا منصور، المرجع سبق ذكره، ص 15.

حيث تتضمن إدارة المعرفة ايضا العناصر الآتية:¹

1) التعاون (Collaboration):

وهو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد (ضمن فريق عمل مساعدة أحدهم الآخر في مجال عملهم، إن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام والوحدات.

2) الثقة (Trust):

هي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى النوايا والسلوك، الثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح، الحقيقي والمؤثر للمعرفة.

3) التعلم (Learning):

هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين، إن التركيز على التعلم يساعد المنظمات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم للعب دور أكبر فاعلية في عملية خلق المعرفة.

4) المركزية (Centralization):

تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة، إن خلق المعرفة يحتاج إلى لامركزية عالية.

5) الرسمية (Formalization):

هي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية، السياسات و لاجراءات القياسية، بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة، خلق المعرفة يحتاج إلى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل.

6) الخبرة الواسعة والعميقة (T. Shaped Skills)

ويعني ذلك أن خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفقيا ومتنوعة وعميقة أي مركزة وتخصيصه .

¹ احلام عباسية وآخرون، دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة شركة سوف للدقيق ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، الوادي، 2017/ 2018، ص ص 07-08 .

7) تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات (IT Support):

أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة، البعض يرى أن تكنولوجيا المعلومات عنصر حاسم في عملية خلق المعرفة.

8) الإبداع التنظيمي (Organizational Creativity):

هو القدرة على خلق القيمة المنتجات، الخدمات، الأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي حاذق ومعقد. المعرفة تلعب دورا مهما في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة وخلاقة. وهذا يعني أن على المنشأة أو المؤسسة كشف والتقاط المعرفة التي يمتلكها العاملين واستغلالها والمشاركة في استخدامها لتحقيق مكاسب تجارية. أكثر من أنشطة إدارة المعرفة أو تبني جميع أنشطة إدارة المعرفة. حيث قد اعتمادنا هاته العناصر في الدراسة الميدانية.¹

ثالثا: مبررات التحول في اتجاه إدارة المعرفة واستراتيجياتها

I. مبررات التحول نحو ادارة المعرفة

لقد ساهمت عوامل عدة في تحويل المنظمات نحو الانتقال إلى إدارة المعرفة فهذا الانتقال لم يكن وليد الصدفة بل جاء كرد فعل عن جملة من التغيرات والمعطيات الحاصلة سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمات، وعلى العموم يمكن رصد مبررات هذا التحول في النقاط التالية:²

- ❖ ظاهرة العولمة التي لاحت على كل أقطار العالم والتي أقل ما يقال عنها أنها جعلت العالم قرية صغيرة من خلال وسائل سهلة وقليلة التكلفة نسبيا كالفضائيات والانترنت التي سهلت بصورة كبيرة خلق وتبادل التقارير والمعلومات والمعارف وتوفير نظم الاتصال عن بعد، وتوفير بنية تحتية أخرى للاتصالات.
- ❖ تعاظم وزيادة الدور الذي تلعبه المعرفة في نجاح أي مؤسسة وذلك لما تتيحه من خفض التكاليف ورفع موجودات المنظمة لتوليد الإيرادات الجديدة إذ أن العالم انتقل في ظرف وجيز من مرحلة إنتاج المعرفة إلى صناعة المعرفة التي أصبحت تباع وتشترى بل وتفرد لها مصانع خاصة.

¹ احلام عباسية واخرون، المرجع سبق ذكره، ص ص 07-08.

² عادل غزالي، دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري-دراسة ميدانية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص: إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2015/2016، ص ص 248-249.

- ❖ قدرة المنظمات الحديثة على تلمس وقياس المعرفة التي أصبحت تتوفر عليها في عمليات الأعمال المختلفة التي تشكل نشاط المنظمة إذ أنها أصبحت قادرة على قياسها بشفافية أكبر رغم بعض الصعوبات التي لا زالت تعيق قياس الأداء المعري فيها.
- ❖ إدراك أسواق المال العالمية للأهمية التي يكتسبها رأس المال المعري إذ أصبح لا غنى عنه كما كانت لا يمكنها الاستغناء عن المصادر التقليدية الأخرى كالأرض والرأس المال البشري، ورأس المال المادي، إذ أن الرأسمال المعري أصبح يشكل دعامة جديدة لاقتصاديات الدول الكبرى وأضحى يساهم بصورة كبيرة في دخلها القومي.
- ❖ توسع الخيارات وتشعب إدارة المعرفة الأمر الذي يؤدي إلى تزايد احتمالات تطبيقها وفق نماذج مختلفة، فضلا عن وجود أنواع متعددة من المعرفة وأخرى من النظم والعمليات المدعمة لإدارة المعرفة.
- ❖ الإدراك المتزايد لدى المنظمات أن قيمة المعرفة لا تقتصر فقط على الوقت الراهن أو في اللحظة التي يتم فيها توليد المعرفة وإنتاجها بل أن قيمتها الحقيقية تكون على المستوى البعيد والمتوسط خصوصا عند تقاسمها واستغلالها بصورة جيدة.
- ❖ الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية كون أن المعرفة قابلة للتطوير والتحديد بصورة مستمرة واكتشاف معارف جديدة في كل مرة الأمر الذي يزيد عملية إدارتها صعوبة بفعل تناميها وزيادة حجمها مع عملية التطوير هذه وهو ما يجعل ضرورة الاهتمام بإدارة المعرفة حاجة ضرورية ومنحة بغية التحكم فيها وإدارتها بصورة فعالة.
- ❖ المعرفة تختلف من ناحية طبيعتها عن البيانات والمعلومات كون أن هذين الأخيرين يشكلان اللبنة التي تبني عليها المعرفة، فضلا على الاختلاف على مستوى نظم تفسير ونقل المعرفة على نظم تفسير ونقل المعلومات مما يولد اختلاف القيمة المضافة للمعرفة على الأخرى الخاصة بالمعلومات .

تعدد الحالات التي استطاعت فيها إدارة المعرفة البروز في معالجتها خاصة في الميادين والمجالات المتعلقة.¹

II. استراتيجيات إدارة المعرفة

هناك من يرى أن استراتيجيات إدارة المعرفة ممثلة في النقاط التالية:²

1. تحديد مفتاح المعرفة التنظيمية من مهام المنظمة وأهدافها واستراتيجيات.

¹ عادل غزالي، دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري-دراسة ميدانية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص: إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2016/2015، صص 248-249.

² أحمد علي، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق المجلد 28، العدد الأول، دمشق سوريا، 2012، ص 501.

2. تحديد مهمة المعرفة خلال عملية التحليل الوظيفي.
 3. تحديد دور المعرفة الفردية من خلال التحليل للبناء التنظيمي والتحليل للأدوار الفردية.
 4. تحديد مشاكل المعرفة وفرضها للاحتياجات والممتلكات.
 5. من حيث التخصص تطوير المقالات ونماذج البرمجيات الخاصة بالمعرفة.
 6. تصميم الاستراتيجيات وتطويرها وتطبيقها وإيجاد حلول لإرضاء أهداف إدارة المعرفة.
- هناك من يرى أن استراتيجيات تم قسمها Wig وهي:¹

○ **استراتيجية النمو التدريجي:** ويمكن استخدام هذه الاستراتيجية تدريجياً، وذلك حينما تكون أوضاع المؤسسة مناسبة، وحينها يكون الأفراد المنخرطون يتمكنون بمستوى عالي من الاهتمام. ويمكن هذه الاستراتيجية المنظمات ذات الموارد المحدودة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدراتها، وهذه الاستراتيجية قليلة المخاطر.

○ **استراتيجية النمو التدريجي:** ويمكن استخدام هذه الاستراتيجية تدريجياً، وذلك حينما تكون أوضاع المؤسسة مناسبة، وحينها يكون الأفراد المنخرطون يتمكنون بمستوى عالي من الاهتمام. ويمكن هذه الاستراتيجية المنظمات ذات الموارد المحدودة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدراتها، وهذه الاستراتيجية قليلة المخاطر.

○ **استراتيجية التروي والجدر:** وتعتمد هذه الاستراتيجية على تبني مبادرة إدارة المعرفة ولكن بترو وحذر إذ تطبق في البداية عندما تكون أوضاع المنظمة ملائمة، ثم يتم تطبيق على نطاق أوسع ووفق الحاجة، وتتميز هذه الاستراتيجية بأنها تتيح للمنظمات ذات الموارد النسبية بشهور تطبيق إدارة المعرفة وبناء قدرات المعرفة دون تكوين الأولوية لتطبيق المدخل الإداري، كما أنها أيضاً تقلل من المخاطر وتتيح تحقيق المكاسب.

○ **استراتيجية دعم وجهات النظر المقدمة والفاعلة:** وتعتبر هذه الاستراتيجية جزءاً محاولة واسعة تهدف إلى تحديد وتقوية المنظمة من خلال وجود إدارة إبداعية تتطلع إلى الأمام، وتميز هذه الاستراتيجية بأنها متوسطة المدى فيه يخلص المخاطر، علاوة على أنها ذات مردود عال بالنسبة للشركات الطموحة التي تأخذ على نفسها التزاماً بتحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسيطة.²

¹ بسام محمد المهير، إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص 33-34.

² بسام محمد المهير، المرجع سبق ذكره، ص 34.

حيث يعتبر مجال ممارسات واستخدامات إدارة المعرفة وتطبيقاتها مجالا واسعا يمكن أن يغطي كافة أوجه بناء المعرفة بدءا من التعلم أثناء العمل وبرامج التدريب، وانتهاء بالبحث والتطوير. وبمعنى آخر وكما أشار Wiig (1994) و Eral (1998) فإنه يمكن لأي منظمة من المنظمات أن تبدأ تنفيذ مبادرة وزارة المعرفة من خلال وضع استراتيجية خاصة بذلك، بعد تحديد فجوة المعرفة الجودة في المنظمة، وتحديد الاحتياجات والأهداف. وتبعاً لذلك، اقترح Wig ثلاث استراتيجيات لإدخال إدارة المعرفة في المنظمات. وهذه الاستراتيجيات هي:¹

استراتيجية النمو التدريجي في استخدام إدارة المعرفة:

ويمكن استخدام هذه الاستراتيجية تدريجياً، وذلك حينما تكون أوضاع المنظمة مناسبة وحينما يكون الأفراد المعنيون يتمتعون بمستوى عال من الاهتمام. وتمكن هذه الاستراتيجية المنظمات ذات الموارد المحدودة الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدرات إدارة المعرفة. وتتميز هذه الاستراتيجية بكونها استراتيجية قليلة المخاطر، لكن العائد منها بالنسبة إلى المنظمات محدودة الموارد يكون قليلاً.

استراتيجية التروي والحذر:

وتعتمد هذه الاستراتيجية على تبني مبادرة إدارة المعرفة، ولكن بترؤ وحذر، إذ تطبق في البداية حينما تكون أوضاع المنظمة ملائمة ومناسبة، ثم يتم تطبيقها في وقت لاحق على نطاق أوسع، ووفق الحاجة. وتتميز هذه الاستراتيجية بأنها تتيح للمنظمات ذات الموارد المتاحة نسبياً، وتشعر بحاجة ملحة إلى تطبيق إدارة المعرفة، بناء قدرات المعرفة دون أن تكون الأولوية لتطبيق المدخل الإداري، كما أن استخدام هذه الاستراتيجية يقلل من حجم المخاطر، ويتيح للمنظمة تحقيق مكتسبات تنافسية.

استراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلية:

وتعتبر هذه الاستراتيجية جزءاً من محاولة واسعة تهدف إلى تحديد المنظمة وتقويتها من خلال وجود إدارة إبداعية تتطلع إلى الأمام، وتتميز هذه الاستراتيجية بأنها استراتيجية متوسطة المدى فيما يتعلق بالمخاطرة، علاوة على أنها ذات مردود عال بالنسبة للشركات الطموحة التي تأخذ على نفسها التزاماً بتحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسرعة.

من المعروف في أدبيات إدارة المعرفة التمييز بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية حسب ما قدمه NONAKA عام

¹ هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة الإدارة المعرفة في المنظمات "مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة"، ط 1، دار الرضا للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 75-76.

1991 بأن المؤسسات توظف استراتيجيتين:¹

- استراتيجية الترميز (codification strategy): هي تلك التي تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية، رسمية قابلة للوصف والتحديد والقياس والنقل والتقاسم ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات وقاعدة معرفة قياسية يمكن تعميمها من خلال شبكة المؤسسة على جميع العاملين من أجل الاطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمالها المختلفة، فهي تعتمد على درجة أساسية على طريقة المؤسسة في خدمة زبائنها والأعمال التي تقدمها للزبائن، وكذلك بالاعتماد على نوعية الأفراد التي تستخدمهم فيها، كما تسمى أيضا بنموذج "مستودع المعرفة".

تعمل على تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام توثيق وتجعله متاحا للعاملين في عملية تبادل للمعرفة بخطوتين تتمثل بنقل المعرفة من الفرد إلى المستودع، وفيما بعد من المستودع إلى الفرد، وأن بعض المؤسسات التي اعتمدت هذه الاستراتيجية قامت بتطوير طرق لترميز وتخزين وإعادة استخدام المعرفة، وبالتالي فإن هذه الاستراتيجية هي بمثابة الأسلوب الذي يحقق اقتصاديات الحجم في المعرفة، لأن المعرفة المرمزة يعاد استخدامها مرة بمرّة بما يحسن من رافعة المعرفة كل مرة تستخدم فيها كما تسمى أيضا باستراتيجية "التقنين - التعقيد".

- استراتيجية الشخصية «Personalization strategy»: تركز على المعرفة الضمنية وهي:

المعرفة غير قابلة للترميز القياسي غير الرسمية، لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجها لوجه، غير قابلة للوصف والنقل والتعليم والتدريب، إنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعايشة المشتركة والتشارك في العمل والخبرة، وتسمى أيضا بنموذج "شبكة المعرفة" لا تحاول أن ترمز أو تستخرج المعرفة من الأفراد وبدلا من ذلك فإن الأفراد الذين يمتلكونها يتقاسمونها فيما بينهم أثناء اتصالاتهم وتفاعلاتهم. هذه الاستراتيجية تناسب المؤسسات كثيفة المعرفة كالمؤسسات الاستشارية ومؤسسات التعليم العالي.

رابعا : متطلبات ادارة المعرفة

لبناء نظام لإدارة المعرفة لابد أن تتوفر المقومات والمتطلبات لذلك والتي نحملها فيما يلي:²

¹ حرنان نجوى، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي-دراسة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2013/2014، صص 105-106.

² جصاص عقبة وحميدوش نجم الدين، أثر جودة المعلومات في تحقيق إدارة معرفة الزبون-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص: تسويق، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011، صص 69-70.

a. توفير البنية التحتية اللازمة والمتمثلة بالتقنية التكنولوجية اللازمة لذلك والتي قوامها الحاسوب الآلي والبرمجيات الخاصة بذلك مثل البرمجيات ومحركات البحث الإلكتروني وكافة الأمور ذات العلاقة، وهذه تشير بطريقة أو بأخرى إلى تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات.

b. توفير الموارد البشرية اللازمة حيث تعتبر أهم مقومات وأدوات إدارة المعرفة وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها بالإضافة إلى القيام بالبرمجيات اللازمة ذات العلاقة.

c. الهيكل التنظيمي: إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لا بد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، حيث تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها ويتعلق أيضا بتحديد وتحديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

d. العمل الثقافي: حيث يعتبر مهم في إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة مجتمعية وتنظيمية داعمة للمعرفة.

فليس التقنية هي التي تلعب الدور الحاسم في المعرفة وإنما الثقافة الفردية والمؤسسية تلعب دورا مهما وفاعلا في ذلك، حيث أن قسما كبيرا من المعرفة موجود في أذهان الأفراد العاملين في المؤسسة وهم الذين يولدون المعرفة، وقد يكون خلق الثقافة الإيجابية الداعمة للمعرفة عن طريق توظيف الأفراد المؤهلين بحد أدنى من المعرفة والخبرة والقدرة على توليد المعرفة وشحذ همهم بالحوافز.¹

¹ جصاص عقبة وحميدوش نجم الدين، أثر جودة المعلومات في تحقيق إدارة معرفة الزبون-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص: تسويق، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011، ص 69-70.

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة، وفيما يلي شرح لهاته المتطلبات:¹

**** الثقافة التنظيمية:** هي بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، وهي المكونة لشخصية المنظمة، ولا بد من أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعملاء، فهي توفر صورة متكاملة والتي تعكس القيم والمعتقدات حول أين كانت المنظمة، ما هو مركزها الآن، وكيف ستكون في المستقبل. نجاح نظام إدارة المعرفة يتوقف على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة العاملين في المنظمة لبناء وتطوير المعارف التي يمكن استخدامها لتحسين أداء العمل وهذا يتطلب من المنظمة تكوين وإيجاد ثقافة تعزز وتساند بناء المعرفة وتقاسمها والتعاون بين الأفراد، والتشجيع على قضاء بعض الوقت في التعلم، ومكافأة السلوك الإيجابي.

**** الهياكل التنظيمية:** إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل ما يحتويه من مفردات قد تفيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لا بد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعهم وعالم العمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، حيث تحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها ويتعلق أيضا بتحديد وتحديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وكفاءة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

**** القيادة التنظيمية:** القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة. فالفائدة بعثير فدوة للأخرين في التعلم المستمر، ولذلك فإن هناك نظرية خاصة بالقيادة تسمى النظرية الظرفية متفقة أكثر مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة. وتعتمد النظرية الظرفية أو الموقفية Situational Theory على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه، وعوامل الموقف القيادي نفسه، وهي ترى أن الموقف نفسه له أهمية كبيرة في التأثير على عملية القيادة، لأنه يؤثر على مدى قدرة القائد على إنجاز ما هو مطلوب منه.

المطلب الثاني: التفوق التنافسي (مفاهيم، أبعاد، مصادر)

نال مفهوم التفوق التنافسي أهمية كبيرة في الأدبيات المعاصرة للإدارة لما شهدته بيئة المعلومات من تغيرات جوهرية على المستويات المحلية والعالمية نتيجة ثورة تكنولوجيا المعلومات والمعرفة وثورة الاتصالات وتحرير التجارة العالمية، وأشار بهذا

¹ عبلة حمادي، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة-دراسة حالة مؤسسة ENAD-SIDET بسور الغزلان، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص: إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، - الجزائر، 2013/2012، ص 29-31.

الصدد إلى أنه يمكن لمنظمات الأعمال تحقيق هدف التفوق التنافسي من خلال المزايا التنافسية التي تستند غالبا على مزايا مقارنة في طبيعتها . وقد أصبح التحدي في الكيفية التي يمكن من خلالها تحويل المزايا التنافسية إلى ميزة تفوق.

أولا: مفهوم التفوق التنافسي

تعريف 1: عرفه Fahey (1989) بأنه " أي شيء يميز المنظمة أو منتجاتها تميزا إيجابيا عن منافسيها وذلك في نظر زبائنها النهائيين".

تعريف 2: أكد Reed/Defelip أنه "الموقع الفريد الذي تطوره المنظمة مقابل منافسيها عن طريق أنماط نشر الموارد".¹

تعريف 3: كما يعرف أيضا:

■ التفوق التنافسي يمثل مؤشرا لتفرد المنظمة وتميزها في أداء أنشطتها مقارنة بالمنافسين لتحقيق موقع فريد في السوق.

■ أنه يمثل مستوى التمايز في منتجات وخدمات المنظمة.

■ أنه يمثل مؤشرا للصورة المثلى في ذهن الزبون عن المنظمة قياسا بالمنظمات المنافسة الأخرى.²

تعريف 4: يرى Pitts & les أن التفوق التنافسي " يعني استغلال المنظمة لنقاط قوقا الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة ما بحيث تعمل على توليد قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتها".

كما يمثل التفوق التنافسي مؤشرا لتفرد المؤسسة وتميزها في أداء أنشطتها مقارنة بالمنافسين لتحقيق موقع فريد في السوق.³

ثانيا: أبعاد التفوق التنافسي

يمكن تصنيف الأبعاد التي تحقق التفوق التنافسي إلى ما يلي:⁴

¹ محمد نجيب دبابش، تحقيق التفوق التنافسي باستخدام أسلوب التكلفة المستهدفة-دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية-جامعة محمد خيضر-بسكرة، العدد49، ص64.

² بو عيسى رياض، بن سحنون سمير، أثر الاستراتيجية الهجومية في تحقيق التفوق التنافسي-دراسة حالة مؤسسة ماكستور، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الخامس، العدد2، أوت2019، ص.

³ بو عيسى رياض و بن سحنون سمير، أثر الاستراتيجية الهجومية في تحقيق التفوق التنافسي-دراسة حالة مؤسسة ماكستور، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الخامس، العدد2، البحرين، 2019، ص206.

⁴ أحمد علماوي ومصطفى طويطي، مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز التفوق التنافسي للمؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة سوق الهاتف النقال بالجزائر، مقال منشور، مجلة رأى اقتصادية، مجلد6، عدد10، الجزائر، 2011، صص267-268.

2-1- الكلفة: "ما زالت الكثير من المؤسسات عبر سعيها إلى المحافظة على أو تعزيز الحصة السوقية والتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم أهمها تعويض انخفاض هامش الربح الناجم من تخفيض السعر عن طريق حجم مبيعات كثيرة، ويرى stonebreaker and leong (1994) أنها قدرة المؤسسة على توزيع المنتج أو الخدمة بأقل النفقات مما يسمح بتحقيق ميزة تكلفية. وأشار dilworth (1996) إلى أنها يميز المؤسسة التي تركز على الكلف التحقيق ميزة التفوق بانخفاض رؤوس أموالها وقوة عملها وكلف عملياتها مقارنة مع المؤسسات المنافسة في السوق".

2-2- بناء علاقات مع الزبون: الفكرة الأساسية لبناء علاقات مع الزبون تنبثق من اهتمام المؤسسات بالزبون وعده الركن الأساسي في تحقيق النجاح والنمو والبقاء، فالزبون الشريك الرئيسي للمؤسسة ولا بد من بناء علاقات تضمن تحقيق منفعة متبادلة بين الطرفين قائمة على تقديم منتجات توافق متطلبات وتوقعات الزبون بشكل متفوق مقارنة بالمنتجات المنافسة وللتوصل لتلك المتطلبات والتوقعات تعمل على المؤسسة مد جسور الثقة التكوين علاقات متواصلة تدعم تلبية متطلبات الزبون بشكل فريد ومتفوق بالمنافسين، إذ يرى Isiehkchen (2009) إن بناء علاقات مع الزبائن له تأثير على رضاهم وهذا بدوره يساعد على تحسين تنافسية المؤسسة إذا ما أحسن ادارتها، ويضيف Traca et al (2009) من أجل مواجهة بيئة السوق الجديدة حيث الثابت الوحيد فيها هو التغير ينبغي على المؤسسات وضع الزبائن في مركز اهتمامها ونتيجة لذلك تتبع المنظمات أولا وقبل كل شيء نجاح الأعمال وللقيام بذلك يتوجب عليها تطوير علاقات طويلة الأمد مع الزبائن لما له من مكانة مهمة في تحقيق أهداف المؤسسة بزيادة قدرتها التنافسية عبر توليد ولاء الزبائن.

2-3- قيمة الزبون: اعتمدت مؤسسات الأعمال في القرن الواحد والعشرين التركيز على قيمة الزبون، فمنحه ما يريد من منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية بشكل يلبي توقعاته مما يحقق قيمة للزبون، فضلا عن النظر لتلك القيمة على أنها تلبية حاجات ورغبات الزبون افضل من المؤسسات المنافسة وبكلفة أقل أو تبعا لشروط وتفضيلات الزبون، إذ تترجم القيمة كل ما يقيمه الزبون، لذا على المؤسسة أن تقدم القيمة فقط عبر ما توفر هو تفضيلات الزبون، إذ تترجم القيمة كل ما يقيمه الزبون.¹

¹ أحمد علماوي ومصطفى طويطي، المرجع سبق ذكره، 267-268.

2-4- إدارة المعرفة بالزبون: فمن أجل تحسين الموقع التنافسي للمؤسسة وإدخال المعرفة وجميع جوانب أعمال المؤسسة فمن الضروري طرح السؤال الأني كيف يمكن نقل والاستفادة من المعرفة عموما ومعرفة الزبون على الوجه الخصوص في تحقيق أهداف المؤسسة، فالمؤسسة بحاجة الإدارة وتدفق الموارد المعرفية بفاعلية لتكون قادرة على البقاء والنمو والتفوق في ظل بيئة تنافسية تعد المعرفة فيها أحد الموارد المهمة الحاسمة، إذ يشير Lievine (2005) لتحقيق التفوق التنافسي بتبقي الحصول على المعرفة اللازمة والضرورية عن الأسواق المستهدفة وهذا يتطلب اشراك الزبون لمعرفة من خلاله ما الجديد الذي ينبغي أن تستهدفه أنشطة المؤسسة، ويؤكد Paladino (2008) امتلاك المعرفة بالسوق هي مكون الأساس للتوجه بالسوق أو ما بدعي بالتوجيه للزبون والتي تؤثر ايجابيا على الأداء المالي للمؤسسة بما يضمن لها تحقيق التفوق التنافسي واحد مكونات معرفة السوق في معرفة الزبون.

2-5- المرونة: يرى long (1994) إلى أن المرونة تشير إلى قدرة المؤسسة على تقديم منتجات وخدمات بتنوع عال، وتعد مقياسا لقدرة المؤسسات على التحويل وبسرعة من منتجات وخدمات حالية إلى منتجات وخدمات جديدة.

3-6- المنافسة: إن التعامل مع المنافسة يتطلب نظرة استراتيجية متكاملة تنطلق من تحديد مفهوم المنافسة و مدى قوتها وتأثيرها على أنشطة المؤسسة، والأساليب الواجب اتباعها لتقليل تأثيرها إلى أدنى المستويات والاستفادة من الطبيعة التنافسية للسوق وتحليل كفاءة المنافسين فالفرص المتاحة للمؤسسة، قليلة وسياساتها مقيدة، فكلما كانت المنافسة ضعيفة فالفرص التي تتاح للمؤسسة تكون أكبر وسياساتها مرنة أكثر وتختلف المنافسة من حيث الشدة والعدد والقوة والقدرة والسيطرة على السوق، فالتعرف على مفهوم المنافسة وأنواعها بعد البداية في فهم طبيعة السوق والمنافسة السائدة فيه ، والمنافسة تعني مجموعة من المؤسسات التي تنتج منتج واحد أو خليط من المنتجات المشابهة أو البديلة لما تنتجه المؤسسة .¹

¹ أحمد علماوي ومصطفى طويطي، مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز التفوق التنافسي للمؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة سوق الهاتف النقال بالجزائر، مقال منشور، مجلة رؤى اقتصادية، مجلد6، عدد10، الجزائر ، 2011، ص ص267 - 268

ثالثا: مصادر التفوق التنافسي

تتمثل مصادر وعناصر التفوق التنافسي في ما يلي:¹

3-1- التفكير الاستراتيجي

إن تبني التفكير الاستراتيجي من قبل المؤسسة يمكنها من الحفاظ على القدرة التنافسية، في ظل الظروف البيئية المتغيرة باستمرار خاصة حاجات ورغبات الزبائن، وطبيعة وشكل وشدة المنافسة، والتطور التكنولوجي. ويأخذ مفهوم التفكير الاستراتيجي بالتفكير الإيجابي للمؤسسة الذي يضمن لها البقاء والنجاح ومن ثم التفوق، لأنه اقتناص الفرص من أجل استغلالها واجتناب التهديدات الممكنة التعرض لها بمبدأ الحيطة والحذر، وعليه يجب على المؤسسة التفكير الاستراتيجي البناء الذي له إمكانية الاستقطاب. التحليل والتدقيق فيما هو موجود داخل وخارج المؤسسة، والإجابة على مدى إمكانية التوافق بينهما من أجل استغلال الفرص المتاحة أمام المؤسسة وكذلك في تضييعها على المنافسين.

3-2- الموارد:

يتطلب تحقيق التفوق التنافسي الموارد والكفاءات الضرورية لذلك. بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن للمؤسسة وبشكل كبير نجاح الاستراتيجية، ويمكن التمييز بين الموارد الملموسة والموارد غير الملموسة.

3-3- إسهام نظام المعلومات التسويقي في تحقيق التفوق التنافسي:

يعتبر نظام المعلومات التسويقي ذا أثر إيجابي في رفع التفوق التنافسي وتحسينه في المؤسسة الاقتصادية من خلال التأثير على عناصر الميزة التنافسية.

3-4- مساهمة نظام المعلومات التسويقي في تحقيق الجودة:

تتمثل المساهمة في أن متطلبات العميل من الجودة تستمر حتى يتلقى العميل المنتج بمستوى عالي من الرضا ويساعد نظام المعلومات التسويقي في تقويم مستوى جودة المنتج الذي يريده العميل كما يقدم بيانات جودة المنتج ويساعد في تحديد متطلبات الجودة، وتكون كمية من المعلومات التسويقية متاحة فعلا لتنفيذ هذه الوظيفة.

¹ حمزة بعللي، دور نظام المعلومات التسويقي في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مجمع صيدال، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد: 25، العدد: 02، عنابة، 2019، صص 349-350.

3-5- مساهمة نظام المعلومات التسويقي في دعم الابداع:

يساهم نظام المعلومات التسويقي في العمل على تحديث وبناء تصور للإبداع في المنتجات والعمليات الإنتاجية من خلال ربط استراتيجية العمليات بالإبداع و تشجيع عملية التفكير والابتكار إذ يساعد في تعزيز عملية العصف وتحسينها من خلال إتاحة المشاركة بالمعلومات وسهولة تبادلها.¹

¹ حمزة بعلي، المرجع سبق ذكره، ص 350.

المبحث الثاني: العلاقة بين إدارة المعرفة والتفوق التنافسي

تسعى المؤسسات من خلال تطبيق إدارة المعرفة إلى تحقيق التفوق التنافسي في سوق يتسم بحدة المنافسة، وذلك لا يتحقق إلا من خلال توليد المعرفة في المؤسسات التي تمتلك رأس مال فكري لا تستطيع المؤسسات الأخرى على تقليده، وهنا تظهر قدرة المؤسسة على استثمار تلك الموجودات الفكرية والمعرفية غير الملموسة من أجل توليد القيمة مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة .

المطلب الأول: المعرفة كورد لتحقيق التفوق التنافسي

على اعتبار أن الموارد الملموسة تتواجد داخل أو في محيط المؤسسة، فإن الميزة التنافسية التي تحققها غير دائمة، وهذا لتوفر الفرص للمنظمات المنافسة في تقليدها، أو الحصول عليها ضمن أجل زمني معين، من هذا المنطلق إتجه تركيز المفكرين إلى خلق القيمة المضافة وتحقيق الميزة التنافسية الدائمة وعليه بلوغ التفوق التنافسي، بالاعتماد على الموارد الغير الملموسة، وبالتالي نجد المؤسسات في وقتنا الحالي قد تضاعف إهتمامها بهذه الموارد التي لا يمكن إيجاد بديل لها نظراً لطابعها الضمني، لذا تسعى المؤسسة لإكتساب هذه الموارد والمحافظة عليها.

تعتبر المعرفة من أهم الموارد التي تحقق التفوق التنافسي وهذا راجع للأسباب التالية:¹

- المعرفة مورد ذو قيمة لأن إستعمالها يسمح بترقية أداء المنظمات وفعاليتها، وإعادة إستخدامها يؤدي إلى تطويرها وتنميتها، عكس الموارد الملموسة؛
- الخطر في إمكانية أن ينقلها المنافس ضعيف جداً نظراً لطابعها الغير مادي؛
- الغموض حيث يصعب على المنافس تفسير وفهم العلاقة ما بين المعرفة التي تمتلكها المنظمة، والميزة التنافسية المحققة؛
- المراحل العملية التي أسهمت في تحقيق المنظمة لميزة تنافسية معقدة اجتماعياً، قد تكون العلاقات ما بين الأفراد، سمعة المؤسسة، فهي عبارة عن ظواهر اجتماعية يصعب تقليدها.

ومن خلال هذه الشروط التي تتوفر في المعرفة، تصبح هي المعيار الحقيقي وعامل التميز في المنظمات، التي يستوجب عليها استغلاله بطريقة فعالة وكفؤة. حيث أن المنظمات أصبحت أكثر استيعاباً وإستخداماً للمعرفة نتيجة سرعة التغيرات وتعاضم الفرص الناشئة عنها من ناحية، وتزايد المنافسة، وتعدد احتياجات العملاء من ناحية أخرى لذا تعتبر المعرفة مورداً يجب استغلاله وتسييره بفاعلية.

¹ فريد كورتل، الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الإقتصادي الجديد، مجلة العلوم الإنسانية، العدد12، ماي 2007، ص285.

ضمن هذا السياق تتجلى الأهمية الإستراتيجية لإدارة المعرفة أو تسيير المعرفة بالمؤسسة الإقتصادية من خلال الأدوار التي تقوم بها والمتمثلة فيما يلي:¹

- بناء وتنمية قدرة المؤسسة على التعامل مع القدرات التنافسية مبكرا والإستعداد للتكيف معها؛
- توفر منظومة الكفاءات المحورية للمؤسسة في إمكانية تفعيل قوتها التنافسية بسبب احتياجها لرصيد معرفي يستخدم في استغلال الطاقات الإنتاجية وفي تقديم سلع وخدمات متميزة عالية الجودة تلبي رغبات العملاء؛
- إطلاق الطاقات الفكرية وقدرات الأفراد الفنية بالمؤسسة على كافة المستويات بما يساهم في رفع كفاءة العمليات وتحسين الإنتاجية وتوفير الحلول الأفضل للمشكلات؛
- يهيئ فرص تطور المؤسسة بمعدلات متناسبة مع قدراتها، والفرص المتاحة لديها من خلال الاستغلال المكثف لنتائج المعرفة ومنتجاتها الثقافية المتجددة إلى جانب الخبرة المتراكمة للأفراد؛
- تحقق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعرفة ومتطلبات تقنيات الإتصالات والمعلومات حتى تصبح للمؤسسة القدرة على رصد المعرفة من مختلف المصادر، ومعالجتها بالتحليل والتحديث وإتاحتها للاستخدام الفعال في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات وتشغيل الأنظمة والوظائف والعمليات؛
- تساعد إدارة المؤسسة على تغيير إطارها الفكري، وتحديث المفاهيم، والخبرات، والثقافات وتوظيفها؛
- توفر المناخ الإيجابي المحفز للعاملين ذوي المعرفة مما يؤدي إلى إطلاق معرفتهم الكامنة ودفعهم لتنميتها؛
- اعتماد المستوى المعرفي كأساس لتقسيم الوظائف وتحديد الصلاحيات وتقديم المزايا والخوافز؛
- تساعد المؤسسة في استعادة توازنها وتقليل خسائرها أثناء تعرضها للأزمات خاصة التنافسية منها.

¹ سمالي بحضية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية، تخصص التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بت يوسف بن خدة، الجزائر، 2003/2004، ص 185.

المطلب الثاني: إدارة المعرفة والتفوق التنافسي

مع التطور الحاصل في بيئة الأعمال الدولية، فقد أصبحت المنظمات الحديثة مراكز بحوث قائمة على أساس المعرفة إن المزايا التنافسية المعروفة مثل كلفة الإنتاج المنخفضة والجودة العالية وسرعة التسليم والمرونة والاستجابة للمتغيرات والتكيف معها والتي يمكن تحقيقها من خلال قيام المنظمات ببناء مقدرات جوهرية، مستندة إلى قدرة المنظمة في التعلم المشترك لاسيما تنسيق المهارات الإنتاجية المستخدمة أضيفت إليها في الوقت الحاضر مزايا تنافسية جديدة قائمة على أساس قدرة المنظمة المعرفية، فالإبداع وتقديم منتجات تشكل سلسلة متعاقبة لتطور تكنولوجي متكامل أصبحت سمة المنظمات المعرفية في الوقت الحاضر.

إن الاتجاه الحديث في الإنفاق والإستثمار في البحث والتطوير وتشكيل رأس مال معرفي في المنظمات، فإنها تهدف من خلال ذلك إلى زيادة قدرتها في خلق إبداع تكنولوجي عام مستند على المعرفة الواسعة وقادر على تقديم دعم وإبداع لعدد كبير من الخدمات التي يمكن أن تتطور في ظل هذه المظلة المعرفية العامة، ويمثل هذا الأمر خروجاً عن قواعد العمل السابقة التي تتمثل في إنفاق استثماري متقطع لغرض تحسين وتطوير منتجات منفردة. وهكذا فإنه يبدو أن خصائص الرأس المال المعرفي المتمثلة في عدم الزوال والتزايد بالإستعمال، وإذا كانت الميزات التنافسية في ظل الإطار القديم يمكن أن تقلد من قبل الآخرين أو أنها تختفي أو تزول سريعاً بحكم وجود منافسين أقوياء ومتابعين لعمل المنظمة، فإن الميزات التنافسية المستندة على المعرفة والرأس المال المعرفي يمكن أن تخرج من إطار هذه الإشكالية.

وتشير أدبيات الإدارة الإستراتيجية إلى أن المورد لكي يصبح إستراتيجياً يجب أن تتوفر فيه خصائص معينة منها:¹

- أن يكون المورد ثميناً؛

- أن يتسم بالندرة؛

- لا يمكن إحلال بديل له.

وعندما تتأمل هذه الخصائص سيتبادر للذهن تساؤل حول كيفية ومدى انطباق هذه الخصائص على المعرفة يمكن القول إن قيمة وثن المورد البشري يتجلى في أن المعرفة ستؤدي إلى تحسين في العمليات والمنتجات، لذلك يجب

¹ بجلول لطفي، مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ليل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسيير استراتيجي للمنظمات، كلية العلوم

الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014، ص 39-40

الإهتمام الفائق في الموارد البشرية بإعتبارها أثن أصول المنظمة مع تخصيص الإستثمارات الكافية لتعظيم إنتاجية هذا المورد، لذا أصبحت المعرفة أهم وأكثر قيمة من الخامات وحتى رأس المال، وأصبحت الحاجة إلى للمدير أو الموظف والعامل المتمكن فكريا ومهنيا على رأس أجندة تعزيز التنافسية لتحقيق التفوق، لذلك يتعين إعتبار العاملين أثن موارد المنظمة وليس مجرد أفراد. ففي رؤوسهم تولد الأفكار وتتطور الابتكارات وتصاغ الأهداف والإستراتيجية والبرامج وتصنع القرارات، ويتجسد الإهتمام المطلوب بالموارد البشرية في تحري فاعلية تخطيط الموارد البشرية والإختيار والتدريب والتنمية والتحفيز وتقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي، تحت مظلة من التخطيط الإستراتيجي الذي يستهدف تحقيق التفوق التنافسي للمنظمة، ومن جهة أخرى فإن كون المعرفة نادرة كونها حاصل تراكم خبرات العاملين ومعرفتهم التطبيقية، فإنها ستكون نادرة لأنها مبنية على الخبرات الذاتية إن المعرفة في أي المنظمة هي خاصة بها ولها بصمتها المميزة التي تكتسب عبر فترة زمنية ومشاركة مجاميع العاملين وتقاسم خبراتهم لذلك هم مختلفون عن سائر المنظمات الأخرى.¹

¹ بملول لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 40.

المطلب الثالث: أثر إدارة المعرفة على التفوق التنافسي

1- أثر إدارة المعرفة على قوى التنافس

يتم تحديد أثر إدارة المعرفة على التفوق التنافسي من خلال تحديد أثر تكنولوجيا المعلومات على قوى التنافس الخمس "لمايكل بورتر" حيث أن الاستخدام الإستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات يساعد المنظمات على إكتساب ميزة تنافسية ومنه تحقيق التفوق التنافسي من خلال توفير معلومات والمعرفة الجيدة لحاجات المستهلكين.

حيث يتضح أثر إدارة المعرفة على قوى التنافس من خلال ما يلي:¹

1-1- أثر إدارة المعرفة على قوة المنافسين الجدد: يسعى المنافسون الجدد في الصناعة إلى جلب قدرات جديدة كالرغبة في الحصول على نصيب من السوق، أو أكبر كمية ممكنة من الموارد، مما يهدد حالة الإستقرار للمنظمة خاصة وإن المنظمات القائمة تسعى لتخفيض الأسعار لجلب العملاء وتقوية مركزها التنافسي وبلوغ التفوق في السوق، لذلك فإن مجرد دخول منافسين جدد إلى السوق سوف يؤدي إلى تحول جزء من المستهلكين صوب المنافسين الجدد، وبالتالي أخذ حصة من السوق على حساب المتواجدين به أصلاً. ولتفادي ذلك يجب إعاقه المنافسين الجدد من الدخول إلى السوق، وحتى تتمكن هذه المنظمات من إعاقه دخول هؤلاء المنافسين الجدد لابد أن تبقى متميزة ببرنامجهما التسويقي سواء على مستوى السلع المقدمة أو السعر المعروض أو برامج التوزيع والترويج. وهذا لا يمكن توفيره إلا من خلال أنظمة معلومات متقدمة ومتطورة وحديثة، ومن خلال قاعدة بيانات حديثة وشاملة.

1-2- أثر إدارة المعرفة على قوة إحلال المنتجات البديلة: إن وجود المنتجات البديلة يحد ويقلص من أرباح المنظمات الصناعية فهي تملك قوة المنافسة من خلال تخفيض أسعار منتجاتها وخدماتها، أو من خلال تحسين الأداء والقيمة المدركة لهذه المنتجات والخدمات، وخاصة في غياب الولاء للسلعة القديمة واسمها التجاري. وعليه تعد المنتجات البديلة لمنتجات المنظمة من العوامل المنافسة التي تؤدي إلى تقليل الحصة السوقية لهذه

¹ بوشندوقة هدى، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسويق، تخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، 2013/2012، ص 71-72.

المنظمات، وبالتالي تؤدي إلى تقليل أرباحها إذا استطاعت هذه المنتجات البديلة جذب المستهلكين والإحلال محل منتجات هذه المنظمات. لأن ما يهم المستهلك بالنهاية هو القيمة التي سيحصل عليها من أي منتج سيقوم بشرائه.

1-3- أثر إدارة المعرفة على قوة مساومة الموردين: تعد قوة الموردين على العوامل المنافسة لأنها تؤدي إلى زيادة التكاليف وبالتالي تقليل الأرباح لمنظمات الأعمال، وتظهر قوة الموردين التنافسية من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض نوعية السلع المشتراة وسيطرة مجموعة قليلة من المنظمات على صناعة الموردين، وعدم توافر البدائل، وعدم توافر المواد الخام بنفس الجودة المقدمة من قبل الموردين خاصة عندما تكون المواد الخام عنصرا أساسيا من مدخلات السلعة.

وقد اعتمدت المنظمات للتغلب على قوة الموردين على أنظمة في عمليات الإنتاج لتقليل الاعتماد على القوى العاملة، وأنظمة معلومات متقدمة للحصول على معلومات على الموردين وأسعارهم وخدماتهم، واعتماد أنظمة مساعدة لإتخاذ القرارات مما يؤدي إلى السيطرة على الكثير من أنشطة الموردين.

1-4- أثر إدارة المعرفة على قوى الزبائن: تعد القوة التي يتمتع بها الزبائن والمتمثلة في القدرة على تخفيض الأسعار من العناصر المهمة التي تؤدي إلى تقليل أرباح المنظمات، لذلك ومن خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات الحديثة والمتطورة استطاعت هذه المنظمات تقليل هذه القوة وذلك بإعتماد أسلوب تكاليف التحويل، وهي عبارة عن التكاليف التي يتحملها الزبون إذا حاول الانتقال في تعاملاته التجارية من مورد إلى آخر بديل مثل تكاليف إعادة تدريب العاملين وتكاليف خدمات ما بعد البيع، وغيرها من التكاليف.

كما تجدر الإشارة إلى أنه ضمن إطار إدارة المعرفة فإن الزبون يعتبر مصدرا أساسيا من مصادر المعرفة. حيث أن هذا المصدر في العلاقات طويلة الأمد يمكن أن يكون الممثل الأكثر حيوية وواقعية للسوق والتغيرات الجارية فيه، فإلى جانب أن حاجاته تمثل الخصائص الأكثر أهمية لمنتجات وخدمات المنظمة، فإن التغيرات يمكن رصدها وبشكل مبكر من خلال التغير في حاجات الزبون. وعلى هذا الأساس فإن المنظمات تسعى إلى

تكوين رأس مال زبوني بالإضافة إلى خفض تكلفة الصفقة و زيادة منافع الزبون والتعامل بخصوصية مع الزبون.¹

2- أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق التفوق التنافسي

إن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل متتابعي وتكامل فيما بينها، فكل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها، لذا فإن تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المنظمات لا بد أن تقود إلى تحقيق مزايا تنافسية والتي بدورها تؤدي إلى تحقيق التفوق التنافسي، ومن خلال هذا سنقوم بالربط بين عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في توليد ونشر وتطبيق المعرفة ومعرفة علاقتها بالتفوق التنافسي فيما يلي:¹

2-1- علاقة توليد المعرفة بالتفوق التنافسي:

إن عملية توليد المعرفة تعني إستقطابها من داخل المؤسسة وخارجها وتحويلها إلى معرفة ضمنية راسخة في عقول العاملين أو تحويلها إلى أصول معرفية وإلمامها إلى رأس المال المعرفي، وترتكز عملية توليد المعرفة على توسيع وتنمية وتطوير معرفة العامل، ومن ثم بلورتها على مستوى الجماعة من خلال الحوار والمشاركة، تحتاج عملية توليد المعرفة إلى مجموعة من الأدوات والتقنيات لإستقطاب المعرفة الضرورية ومن خلال استخدام هذه الأدوات يمكن توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار، لمعالجة من الموضوعات المقترحة من قبل مجموعة من المهتمين بالموضوع، خلال فترة قصيرة في جو من الحرية لطرح الأفكار بعيدا عن التقويم.

ومن هنا يمكن توليد وإكتشاف طرق جديدة تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يمكن بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية الإبداع بمفهومه الواسع والتي تعطي للمنظمة بعض التفوق على منافسيها بخلق عنصر تميز وتفوق للمنظمة يتم وضعها في مركز مميز تنافس به وهذا ما يحقق لها التفوق التنافسي من خلال تحديد وتوليد الأفكار.

2-2- علاقة نشر المعرفة بالتفوق التنافسي:

¹ بوسهوه نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة فرع أنتويوتيكال لمجمع صيدال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، فرع إدارة أعمال والتسويق، معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي، المدية، 2007/2008، ص 102.

¹ أحلام عابسة وأمنة العايش و آخرون، دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمه لخضر، الوادي، 2017/2018، ص 49-50.

يتوجب على المنظمة التي تريد ضمان الاستمرارية التنافسية أن تطور آليات اكتساب المعرفة، ونشرها بين العاملين في الوقت وللشخص المناسبين والتركيز على المصادر التي تعزز من المخزون المعرفي المتميز للمنظمة، ولقد أكد غراند ستان (Grundstein) على أهمية اكتساب المعرفة ونشرها لاعتبارات معينة نذكرها فيما يلي:

- أن تبادل واقتسام المعرفة يتم من خلال التفاعل المتميز الذي قد يحصل بين العاملين؛

- أن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة يساهم في توسع حقل المعرفة.

ويكتسب العاملون ذوي الخبرة المعرفة الضمنية، لأنها تنتقل بشكل كلي عبر الممارسة بطريقة مختلفة تقوم عادة على أسلوب المحاولة والخطأ، التلقين والتدريب، فالمعرفة الضمنية غير أنها تنشأ كنتيجة للتعلم التنظيمي فهي صعبة التقليد وتشكل الخلفية الضرورية لتحديد هيكل تطوير وترجمة المعرفة الظاهرة.

2-3- علاقة نشر المعرفة بالتفوق التنافسي:

أكدت الدراسة التي قام بها كل من (Mercedes and Juran؛2006) أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المنظمات تقود إلى تحقيق مزايا التنافسية من خلال تمكين المنظمة من صياغة أفضل وتطبيق أنسب للإستراتيجية التنافسية لها، المعتمد على العناية والاهتمام بميادين المعرفة الإستراتيجية التي تصبح فيها إدارة المعرفة مسألة إستراتيجية وما تحققه من دعم مباشر للإستراتيجية التنافسية للمنظمة، كما أن التركيز على المسألة التي تشير إلى أن الإستراتيجية وإدارة المعرفة يأتيان معا تنطلق أساسا من حقيقة فهم الطبيعة الإستراتيجية للمعرفة نفسها.

كما أشار إلى ذلك آخرون بأن الربط بين إدارة المعرفة والإستراتيجية التنافسية يحمل في حقيقة فوائده إستراتيجية مهمة، وأن التطبيق السليم للربط بين إدارة المعرفة والإستراتيجية التنافسية سيقود إلى تحقيق الميزة التنافسية ومنه إلى تحقيق التفوق التنافسي.

ويعتبر مدخل القيمة بأن إدارة المعرفة كبعد للإستراتيجية التنافسية، وتعتبر المعرفة جوهر الإستراتيجية ومصدرا للتفوق التنافسي وهذا ما أشارت إليه اللجنة الاقتصادية والاجتماعية إلى أن المؤسسات التي تستخدم المعرفة على أحسن وجه تمتلك الميزة التنافسية.¹

¹ أحلام عابسة وآمنة العايش و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 51.

المطلب الرابع: إنعكاسات إدارة المعرفة على التفوق التنافسي

إن قدرة المنظمة على الاستجابة والتكيف أو التأثير على المتغيرات البيئية تمثل قدرتها على خلق وإدامة التفوق التنافسي، لذا تعتمد المنظمة في بناء الميزة التنافسية لتحقيق التفوق على تحليل وفحص العديد من المتغيرات الداخلية والخارجية. وتوفر أنظمة المعرفة تحديداً دقيقاً لتلك المتغيرات وتمكن المنظمة من تحديد العوامل الجوهرية التي تؤثر على أفعال واستراتيجيات المنظمة.

وحيث أن إدارة المعرفة تمثل الإدارة المؤسسية التي تتعامل مع متغيرات المحيط بشكل مباشر، وتمثل أنظمة المعرفة المورد الذي يزودها بالمعلومات والمعرفة المطلوبة للتعامل مع هذه المتغيرات. لذلك إن بناء أنظمة إدارة المعرفة يعتمد بشكل مباشر على الإحاطة بالظروف البيئية للمنظمات المنافسة والبقاء دائماً في اتصال معها. لذا فإن المنظمة ستكون قادرة على تفسير معلومات المحيط والبيئة التنافسية ودراسة متغيراته والتعامل معها بشكل أفضل الأمر الذي سيقود إلى بناء وتطوير وزيادة استراتيجيات تنافسية تمكن المنظمة من اعتلاء الريادة وتحقيق التفوق التنافسي.¹

¹ بجلول لطفي، مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسيير استراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2013، ص 41.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

إن انطلاقة البحث العلمي من الدراسات السابقة يعد أساساً صحيحاً لتكوين الفكرة الصحيحة للموضوع ومتغيرات الدراسة، إذ يمكن لكل باحث أن يستفيد من الدراسات السابقة لموضوعه بشكل أو بآخر على سبيل المثال معرفة المنهج الذي يمكن اتباعه، و بالتالي قمنا بإستعراض أهم الدراسات السابقة التي إطلعنا عليها، والتي تناولت مواضيع ذات صلة بموضوع الدراسة، وقد رتبنا هذه الدراسات ترتيباً زمنياً من الأقدم إلى الدراسة الأحدث، إلى جانب محاولة تمييز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة نذكرها فيما يلي:

1- دراسة صالح عبد الحكيم عبد الغفور تحت عنوان "متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة"، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى- البرنامج المشترك مع جامعة الأقصى- غزة، سنة 1436هـ/2015م.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يمكن أن تلعبه متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية لخلق ميزة تنافسية لها في قطاع غزة من وجهة نظر الطلبة المتوقع تخرجهم في الفصل الدراسي الأول للعام 2013/2014. كما سعت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة الارتباطية بين متغير إدارة المعرفة (المتغير المستقل) وعناصر مختارة للميزة التنافسية (المتغير التابع)، بالإضافة للتعرف على دلالة فروق بعض المتغيرات الديمغرافية على تلك العلاقة، وتم تصميم الفرضيات في ضوء ذلك. وقد اعتمدت الدراسة- في تحقيق أهدافها- على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أسلوب العينة العشوائية الطبقية التي بلغت (285) مفردة، واستخدمت الإستبانة في جمع البيانات الأولية كأداة للدراسة وقد صلح للتحليل (272) من الإستبانات الموزعة بنسبة 95%، وقام الباحث بتوزيع (40) استبانة كعينة إستطلاعية، للتأكد من جودة الإستبانة ومدى قابلية المبحوثين للتعامل معها، كما استخدمت الدراسة برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتنفيذ الإختبارات الإحصائية وعرض بيانات المبحوثين.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الجامعات تعمل على توفير متطلبات إدارة المعرفة في مجموعة من الأبعاد، كانت على الترتيب؛ القوى البشرية بنسبة 73.09%، الثقافة التنظيمية بنسبة 72.31%، تكنولوجيا

المعلومات بنسبة 71.40%، والقيادة التنظيمية بنسبة 68.93%، كذلك أثبتت الدراسة وجود علاقة قوية بين متطلبات إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

2- دراسة عادل غزالي تحت عنوان "دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02، سنة 2016/2015.

تسعى هذه الدراسة إلى البحث عن مختلف المقاربات النظرية المتعلقة بالبحث في حقل جديد من حقول الإدارة الذي ظهر بفعل التنامي الرهيب في تكنولوجيا المعلومات خصوصا ويتعلق الأمر بإدارة المعرفة ومحاوله الوقوف على إمكانية تطبيقها على التنظيمات الصناعية الجزائرية ومدى مساهمة هذا الحقل المعرفي في الرفع من أدائها في ظل بيئة تتميز بالمنافسة الشديدة نتيجة للتحويلات الراهنة.

وقد اعتمدت الدراسة في إثارتها للموضوع على المنهج الوصفي الذي يسعى إلى محاولة الإحاطة بالموضوع المدروس من خلال جمع المعطيات التي ترتبط به، إضافة إلى استخدام العينة القصدية من خلال استهداف فئة الإطارات دون غيرها. وقد قامت الدراسة بتطبيق تقنية المقابلة كأداة أساسية للبحث لجمع المعطيات الكمية المرتبطة بالفرضيات التي تم إثارتها في هذه الدراسة.

كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي ترتبط بكون إدارة المعرفة فعلا دور تلعبه في زيادة الأداء داخل التنظيم إذا ما تم تطبيقها بصورة سليمة، كما كشفت أيضا على عديد من الصعوبات التي ترتبط بقياس الأداء المعرفي خصوصا على المستوى المحلي.

3- دراسة أحمد علماوي ، مصطفى طويطي تحت عنوان " مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز التفوق التنافسي " ، مقال مقدم ضمن مجلة رؤى إقتصادية، جامعة الشهيد حمه اخضر، الوادي، الجزائر، العدد 10، سنة 2016.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مدى مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز التفوق التنافسي للمؤسسات الإقتصادية، وذلك لما أصبح لإدارة المعرفة من أهمية بالغة في هندسة وتنظيم المؤسسة من خلال إنتاج المعرفة وإستخدامها ونشرها وتحويلها بين أفراد المؤسسة ليتم تنظيمها وتوظيفها في الأنشطة الإدارية المختلفة، ونجد إدارة المعرفة في ظل

تكنولوجيا المعلومات والاتصال تلعب دورا رئيسيا ووسيلة فعالة في تسريع وإنتاج المعرفة ونقلها من أجل تحقيق التفوق التنافسي.

وكداسة حالة تم إسقاط موضوع الدراسة على سوق الهاتف النقال بالجزائر والذي يحتوي على ثلاث متعاملين وهم اتصالات الجزائر للنقل "موبيليس"، أوراسكوم لإتصالات الجزائر "جازي"، الوطنية لإتصالات الجزائر "نجمة" وحاليا أوريدو، حيث اعتمدت الدراسة على معدل انتشار هذه الشبكات عبر عدة سنوات بالإضافة إلى تطور عدد المشتركين من سنة 2004 إلى سنة 2014 معبرة عنها بأعمدة نسبية وكذلك توزيع الحصة السوقية لمتعاملي الهاتف النقال لكل الشبكات والعروض الترويجية المقدمة لكل منهم، وقد توصلت الدراسة إلى أن تكنولوجيا إدارة المعرفة تلعب دورا مهما بين المتعاملين الثلاث في تعزيز التنافسية بما يحقق التفوق التنافسي بينهم وحفاظ كل منهم على حصته السوقية وزيادتها.

4- دراسة الأمين حلموس تحت عنوان " دور إدارة المعرفة التسويقية بإعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2016/2017.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة التسويقية بإعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية مع التركيز على إدارة المعرفة التسويقية في جانبها المتعلق بمعرفة الزبون لدى مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط والتي بلغ عددها ثمانية بنوك، ستة بنوك من القطاع العام وبنكان من القطاع الخاص، وقد بلغ العدد الإجمالي للموظفين 131 موظف ثم أخذ عينة منه بلغت 114 موظف بنسبة تقدر بـ 87%.

وتم الإستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي SPSS، وقد تم تحليل الفرضيات بإستخدام:

-المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الارتباط ؛

- تحليل الانحدار الخطي البسيط والانحدار المتعدد، اختبار T-test للعينات المستقلة (ذكور ، الإناث) ؛

- اختبار تحليل التباين الأحادي.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ابرزها:

- وجود علاقة بين المتغير المستقل الأول إدارة معرفة الزبون وبين المتغير التابع الميزة التنافسية.

- وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل الثاني إدارة العلاقة مع الزبون وبين المتغير التابع الميزة التنافسية.
- تستخدم البنوك الجزائرية بولاية الأغواط إدارة المعرفة التسويقية في جانبها المتعلق بإدارة معرفة الزبون.
- تستخدم البنوك الجزائرية بولاية الأغواط إدارة العلاقة مع الزبون.
- تمتلك البنوك الجزائرية بولاية الأغواط ميزة تنافسية.

5- دراسة بن طاطة عتيقة تحت عنوان " أثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية "، أطروحة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، سنة 2016/2017.

إستهدفت هذه الدراسة تحليل تأثير تفاعل نظام المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية في منظمات القطاع الصناعي والخدمي بالجزائر، كما هدفت إلى التعرف على الكفاءة النسبية لمنظمات الأعمال محل الدراسة في استخدام تقنية المعلومات. وقد تم استخدام كل من: أسلوب المقابلات، البيانات المالية، كما تم تطوير وتوزيع استبانة على عينة من المديرين،، وقد تم التحقق من صدقها وثباتها، بإستعانة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS ومن أهم الأساليب التي استعانت بها الباحثة : الأعداد والنسب، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، الخطأ المعياري، بالإضافة إلى الأساليب الأخرى من أبرزها:

- اختبار التوزيع الطبيعي، اختبار تحليل التباين أحادي الجانب، معامل الارتباط، الإنحدار الخطي المتعدد، الإنحدار الخطي المتعدد، الإنحدار التدريجي، اختبار التفاعل لتحليل التباين ذو الإتجاهات المتعددة.
- وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج نذكر من أهمها:

- وجود تأثير معنوي لنظم المعلومات على تحقيق المزايا التنافسية، كما تبين أن جميع علاقات التأثير كانت دالة احصائيا بين أبعاد نظام المعلومات وتحقيق المزايا التنافسية.
- وجود تأثير معنوي ل(خلق المعرفة، نشر المعرفة، وتطبيق المعرفة) على تحقيق المزايا التنافسية، وعكست النتائج عدم وجود تأثير معنوي لتخزين المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية.
- يؤثر تفاعل نظام المعلومات وإدارة المعرفة بشكل معنوي على تحقيق المزايا التنافسية.

- تختلف الكفاءة النسبية لمنظمات القطاع الصناعي والخدمي بالجزائر، فيما يخص تنافسيتها في استغلال تقنية المعلومات المتاحة لها بكفاءة.

6- دراسة حمزة بعلي تحت عنوان " أثر التسويق الابتكاري في تعزيز التفوق التنافسي للمؤسسة الاقتصادية "، مقال مقدم ضمن المدرسة العليا للتجارة، جامعة 08 ماي 1945 قالمة (الجزائر)، المجلد 13، العدد 01، 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور التسويق الابتكاري في تحسين التفوق التنافسي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وذلك من خلال معرفة أثر الابتكار في مجالات المزيج التسويقي الاربعة (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع) على تحسين التفوق التنافسي، وتم إسقاط الدراسة على مؤسسة عمر بن عمر للصناعات الغذائية، وتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، ولتحقيق الهدف قمنا بتوزيع (82) إستمارة، وتم اختبار الفرضيات باستخدام أسلوب الإنحدار البسيط، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها وجود أثر إيجابي وعلاقة موجبة بين جميع المتغيرات المستقلة في تحسين التفوق التنافسي للمؤسسة محل الدراسة، بإستثناء أثر الابتكار في مجال التسعير على تحسين التفوق التنافسي،

7- دراسة بوعيسى رياض و بن سحنون سمير تحت عنوان " أثر الإستراتيجية الهجومية في تحقيق التفوق التنافسي"، مقال مقدم ضمن مجلة البشائر الاقتصادية، المركز الجامعي مرسللي عبد الله، تيبازة، الجزائر، المجلد الخامس، العدد 02، أوت 2019

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الاستراتيجية الهجومية في تحقيق التفوق التنافسي لدى مؤسسة ماكستور (Maxtor)، تم تصميم استبيان يتضمن الاستراتيجية الهجومية وكذا مؤشرات التفوق التنافسي (التكلفة، المرونة، الإبداع، الجودة، التسليم) أخذت عينة ميسرة مكونة من 30 إداري من العاملين بالمؤسسة، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات. بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي SPSS حيث تم الإعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية في التحليل من أهمها: المتوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية ومعامل الارتباط. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية الهجومية في تحقيق التفوق التنافسي.

8- دراسة أحمد بن خليفة و خالد بن جلول و حمزة بعلي تحت عنوان " دور نظام المعلومات التسويقي في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مقال مقدم ضمن مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة قالمة و الوادي، الجزائر، المجلد 22، العدد 02، سنة 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور نظام المعلومات التسويقي في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وذلك من خلال دراسة أثر مكونات نظام المعلومات التسويقي الثلاث (نظام السجلات، نظام بحوث التسويق، نظام الاستخبارات التسويقية) في تحقيق التفوق التنافسي، ولقد تم إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة صيدال فرع عنابة، قمنا بتوزيع (66) إستمارة على العينة المختارة، وتم اختبار باستخدام أسلوب الإنحدار البسيط وبعض الأساليب الإحصائية المناسبة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر إيجابي وعلاقة موجبة لأثر نظام المعلومات التسويقي في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة محل الدراسة.

9- دراسة أحمد عبد السلام و براء محمد إبراهيم و زياد طارق ابراهيم تحت عنوان " عناصر إدارة المعرفة وأثرها في القيادة الإدارية"، مقال مقدم ضمن المؤتمر العلمي الدولي الثاني في العلوم الادارية والمالية، جامعة جيهان، أربيل- العراق، اصدار خاص- العدد 02، 27-28 حزيران 2018

تهدف هذه الدراسة للتعرف على أثر عناصر إدارة المعرفة على القيادة الجامعية. فقد كان مجتمع الدراسة من الجامعات العراقية الحكومية المنتشرة في أنحاء العراق والتي كان عددها (50) جامعة، حيث أخذت عينة الدراسة بطريقة قصدية من الإدارة العليا للجامعات العراقية الحكومية، أما وحدة المعاينة فتمثلت من (مساعد رئيس الجامعة للشؤون الادارية لكل جامعة)، وتم توزيع (50) استبانة على أفراد العينة. وكان المنهج الوصفي التحليلي اساس هذه الدراسة، وبعد الحصول على البيانات المطلوبة وإجراء المعالجات الإحصائية الملائمة نذكر منها: تحليل الإنحدار الخطي البسيط و معامل الارتباط ومن خلالها توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر أدارة المعرفة على القيادة الجامعية في الجامعات العراقية الحكومية.

10- دراسة حسن بوزناق تحت عنوان "مساهمة إدارة المعرفة في خدمة تنمية الكفاءات البشرية بالمنظمات الاقتصادية"، مقال مقدم ضمن مجلة الإقتصاد الصناعي، جامعة باتنة 01 الحاج لخضر(الجزائر)، المجلد 10، العدد 01، سنة 2020.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة المعرفة ومساهمتها في خدمة وتنمية الكفاءات بالمنظمات، وذلك بتحديد و إستعراض العلاقة بينهما، وفي ظل المتغيرات المتسارعة التي أدت إلى تصادم مصالح المنظمات لبلوغ أهدافها والتي تمكنها من النمو و البقاء؛ فإذا كان للمنظمة الرغبة في تحقيق التفوق من خلال قوة العمل فلا بد من بنائها بطريقة يصعب تقليدها دون إهمال المعرفة وما توفره من كفاءات متعددة باستمرار، كما أن التوجهات التنافسية مرتبطة أساسا بالحصول على الكفاءات وإعدادها وتحفيزها والمحافظة عليها، أي بإدارة كفاءاتها المتميزة والقادرة على الإبداع وتحقيق التفوق من خلال اضافة قيمة للزبائن. حيث إعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي فقط بالاستعانة على مجموعة من المراجع، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- أن بناء و تثمين الكفاءات و تسييرها وفق متطلبات العصر الحديث يساهم في تحقيق التميز.
- وجود علاقة إرتباط قوية بين إدارة المعرفة وآليات تنمية الكفاءات، وبالتالي يمكن القول أن هناك مساهمة كبيرة لإدارة المعرفة في تدعيم وتنمية خدمة الكفاءات والتي تسمح بتحقيق الميزة التنافسية.

❖ مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

إن جل الدراسات السابقة تناولت أحد متغيرات الدراسة الحالية والمتمثلين في إدارة المعرفة والتفوق التنافسي حيث قام الباحثون بربطها بمتغيرات أخرى عكس الدراسة الحالية التي حاولنا فيها دمج كلا المتغيرين ومعرفة العلاقة بينهما كما يوجد من جمع بينهما، وسنقوم من خلال هذا الجدول بتوضيح أوجه الاختلاف والتشابه كما يلي:

جدول رقم (1-1) مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
صالح عبد الحكيم عبد الغفور	- التشابه في المتغير المستقل (إدارة المعرفة) - التشابه في المنهج (الوصفي التحليلي) - قطاع الدراسة	- المتغير التابع - بيئة الدراسة - هدف الدراسة
عادل غزالي	- التشابه في المتغير المستقل	- اختلاف قطاع الدراسة - اختلاف الأداة المستخدمة في جمع المعطيات
أحمد علماوي ، مصطفى طويطي	- التشابه في المتغير المستقل والمتغير التابع - هدف الدراسة	- اختلاف الأداة لجمع المعطيات
الأمين حلموس	- التشابه في المتغير المستقل - المنهج المتبع - قطاع الدراسة	- اختلاف في المتغير التابع - هدف الدراسة
بن طاطة عتيقة	- المتغير المستقل	- المتغير التابع

- المنهج المتبع	- تشابه في أداة جمع المعطيات (الاستبيان)	- هدف الدراسة
حمزة بعلي	- المتغير التابع - المنهج الوصفي التحليلي	- المتغير المستقل - هدف الدراسة - بيئة الدراسة
بوعيسى رياض و بن سحنون سمير	- المتغير التابع (التفوق التنافسي) - المنهج المتبع - الأداة المستخدمة لجمع المعطيات	- المتغير المستقل - هدف الدراسة
أحمد بن خليفة، خالد بن جللول ،حمزة بعلي	- المتغير التابع - المنهج المتبع	- المتغير المستقل - هدف الدراسة - قطاع الدراسة - بيئة الدراسة
أحمد عبد السلام و براء محمد إبراهيم و زياد طارق	- المتغير المستقل - المنهج المتبع	- المتغير التابع - هدف الدراسة
حسن بوزناق	- المتغير المستقل	- الاختلاف في المتغير التابع - المنهج المتبع - الأداة المعتمد عليها في جمع المعطيات - هدف الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على الدراسات السابقة

ومن خلال اطلاعنا على هذا الموضوع وعلى حد علمنا لا توجد دراسات كثيرة تناولت هذا الموضوع لكن وجدنا دراسة ذات صلة بالموضوع تتحدث بشكل عام، فهذه الدراسة تطرقت إلى مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز التفوق التنافسي إلا أنها لم تربط بينهما بالشكل الذي ينبغي أن يكون، لذا فإن ما يميز هذه الدراسة عن غيرها هو تطرقها لدور عناصر إدارة المعرفة (الثقة، التعلم، التعاون، المركزية، الرسمية، الخبرة الواسعة والعميقة، تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات، الإبداع التنظيمي) في تحقيق التفوق التنافسي، كما أن الدراسات السابقة تمت في بيئات مختلفة أو بالأحرى في مناطق مختلفة من الجزائر ومنها دراسات عربية ، في حين تم إجراء هذه الدراسة في البيئة الجزائرية وعلى وجه التحديد المنطقة الجنوبية (الصحراوية)، في محاولة منا للربط بين عناصر إدارة المعرفة بالتفوق التنافسي ومعرفة طبيعة العلاقة بينهما في هذه البيئة .

خلاصة:

استعرضنا في هذا الفصل عدة تعاريف لإدارة المعرفة إلا أنها تصب مجملها في قالب واحد وهو كيفية التسيير الأمل للمعرفة الكامنة والباطنية لدى الأفراد ومن هنا يتضح لنا أن إدارة المعرفة عبارة عن فلسفة وتوجه عملي تعتمد عليها المؤسسة لبناء وبلوغ أهدافها كونها العنصر الفعال الذي تعتمد عليه الإدارة لتحقيق النمو واستمرار المؤسسة، لذا تعمل المؤسسة جاهدة من خلال التثمين الفعال للمعرفة بالإعتماد على عناصر إدارة المعرفة التي تساعد الأفراد على إستخراج المعارف الكامنة وإستثمارها.

في حين خالصنا أن التفوق التنافسي هو النتيجة الناجمة عن التسيير الفعال للمعرفة والجهود المبذولة لإدارة تلك المعرفة، فمن خلال إدارة المعرفة تستطيع المؤسسة أن تعزز مكانتها في السوق وتزيد من قوتها التنافسية وتحقيق التفوق في ظل بيئة تنافسية.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لمؤسسة الديوان الوطني

للتطهير ONA بالوادي

تمهيد:

بعد التطرق للدراسة والتحليل لمختلف الجوانب النظرية ذات العلاقة بموضوع الدراسة و المتمثل في دور عناصر إدارة المعرفة في تحقيق التفوق التنافسي دراسة حالة مؤسسة التطهير بولاية الوادي ، سيتم من خلال هذا الفصل التطبيقي إلى إسقاط العناصر النظرية على أرض الواقع ، ولا يمكن القيام بهذه الدراسة دون إتباع إجراءات منهجية تسمح بتحديد الخطوات التي يجب المرور بها والمعلومات التي يمكن الحصول عليها، وسنحاول التطرق إلى الإطار الميداني للبحث من خلال عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية عبر توزيع استبيان محكم وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة.

المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول : الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي على دراسة دور عناصر إدارة المعرفة في تحقيق التفوق التنافسي في مؤسسة التطهير بالوادي من وجهة نظر الموظفين العاملين فيها، حيث اشتمل هذا المبحث على الأدوات والإجراءات المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة

"الديوان الوطني للتطهير" هو مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي و تجاري EPIC، نشأت هذه المؤسسة وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 01-102 المؤرخ في 27 محرم 1422 الموافق 21 أبريل سنة 2001 يوضع الديوان تحت وصاية الوزير المكلف بالموارد المائية.¹

أولا: مهامه:

يقوم الديوان الوطني للتطهير بتسيير، استغلال، و صيانة أشغال منشآت التطهير، من أهدافه:

✓ حماية و وقاية الموارد و المحيطات المائية.

✓ مقاومة كل أشكال التلوث البيئي.

✓ الحفاظ على الصحة العمومية.

إلى جانب هذا يضمن الديوان الوطني للتطهير انجاز الأشغال غير الكبرى، إعادة التأهيل، تفقد محطات التطهير، شبكات الصرف الصحي و كذا محطات الرفع والضخ.

ثانيا: تنظيمه:

تم تجهيز الديوان بمجلس للتوجيه و المراقبة و مديرية عامة واثني عشرة منطقة و مديريتين للتطهير و 43 وحدة موزعة عبر كل أنحاء التراب الوطني.

ثالثا: مديرية التطهير بالوادي

تعتبر مديرية التطهير بالوادي إحدى هذه الوحدات التي تقوم بتسيير ما يلي:

❖ أقسام المديرية:

تتكون المديرية من مديريات فرعية ومركبين للتطهير:

¹ وثائق من داخل المؤسسة.

- مديرية فرعية للموارد البشرية.
 - مديرية فرعية للاستغلال و الصيانة.
 - مديرية فرعية للمحاسبة و المالية.
 - مديرية فرعية للأملاك و الوسائل العامة.
 - خلية الدراسة والأشغال.¹
 - خلية الوقاية و الأمن.
- مركب التطهير الوادي جنوب: ويتكون من محطة التصفية 01، مركز التطهير الوادي، ومركز التطهير الريح و مركز محطات الرفع الوادي .
- مركب التطهير الوادي شمال: ويتكون من 03 محطات تصفية، مركز محطات الرفع، مركز التطهير الدبيلة، مركز التطهير المقرن ومركز التطهير الرقية.
- تطبيق السياسة البيئية: شهادة مستحقة في التسيير البيئي ISO14001
- في إطار التحسين المستمر والتنمية المستدامة شرع الديوان الوطني للتطهير في تطبيق نظام التسيير البيئي حسب المواصفات العالمية .
- السياسة البيئية:
- هي تعبير صريح تسطره المديرية على أعلى مستوى لتعبر عن نواياها العامة وتوجهاتها المتعلقة بالنتائج البيئية ويشترط أن تكون واقعية ولا تحمل إلا ما يمكن للمؤسسة تحقيقه و السيطرة عليه وذلك ب:²
- ضمان التسيير الكامل للفضلات؛
 - تامين و تقويم الأحوال والمياه الناتجة عن عملية تصفية المياه القدرة أو المستعملة؛
 - تطبيق الفرز الانتقائي للإعادة (للاسترجاع) تدوير الأوراق وحزم الحبر المستعملة؛
 - إدخال نظام تسيير النفايات الكيميائية الخطرة الناتجة عن نشاط المخابر؛

¹ وثائق من داخل المؤسسة.

² وثائق من داخل المؤسسة.

- وضع طريقة لتحسين استهلاك الطاقة الكهربائية؛
- تكوين و تحسيس العاملين على الممارسات البيئية الجيدة؛
- المتابعة و التقييم الدوري لنتائج نظام التسيير البيئي.

- مجال تطبيق نظام التسيير البيئي:

انحصر مجال تطبيق نظام التسيير البيئي في ولاية الوادي كنموذج في نظام التطهير بكوينين (محطة التصفية 01 محطة الضخ 01، محطة الرفع 01، محطة الرفع 02) وفي إطار تعميم تطبيق نظام التسيير البيئي على باقي المنشآت.

المطلب الثاني: الطريقة المتبعة في الدراسة

اشتمل هذا العنصر على الأدوات والإجراءات المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، واستخدمنا المنهج الوصفي والتحليلي في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، حيث تم استخدام استبانة في جمع البيانات من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره

تهدف الدراسة في هذا الجزء إلى معرفة دور عناصر إدارة المعرفة في تحقيق التفوق التنافسي بالمؤسسة الوطنية للتطهير، وقد تم إتباع الإجراءات والأدوات التالية في الدراسة:

أولاً: مجتمع الدراسة وطريقة سحب العينة:

1- مجتمع الدراسة:

2- عينة الدراسة: بما أنه تم الاعتماد على أسلوب الاستبيان في جمع المعلومات والبيانات فقد ارتأينا توزيع وإجراء الاستبيان بالاعتماد على الطريقة القصدية، وهذا راجع لطبيعة الأسئلة المطروحة في الاستمارة تتطلب أشخاص ذوي خبرة عالية ولديهم دراية كافية حول تطبيق عناصر إدارة المعرفة والتفوق التنافسي، ولقد تم توزيع 40 استمارة أسئلة على عمال المؤسسة ولكن الاستمارات المعتمدة كانت 36 استمارة فقط نظراً لإلغاء بعض الاستمارات والبعض الآخر لم يسترجع .

ثانياً: تحديد مصادر البيانات وطريقة جمعها

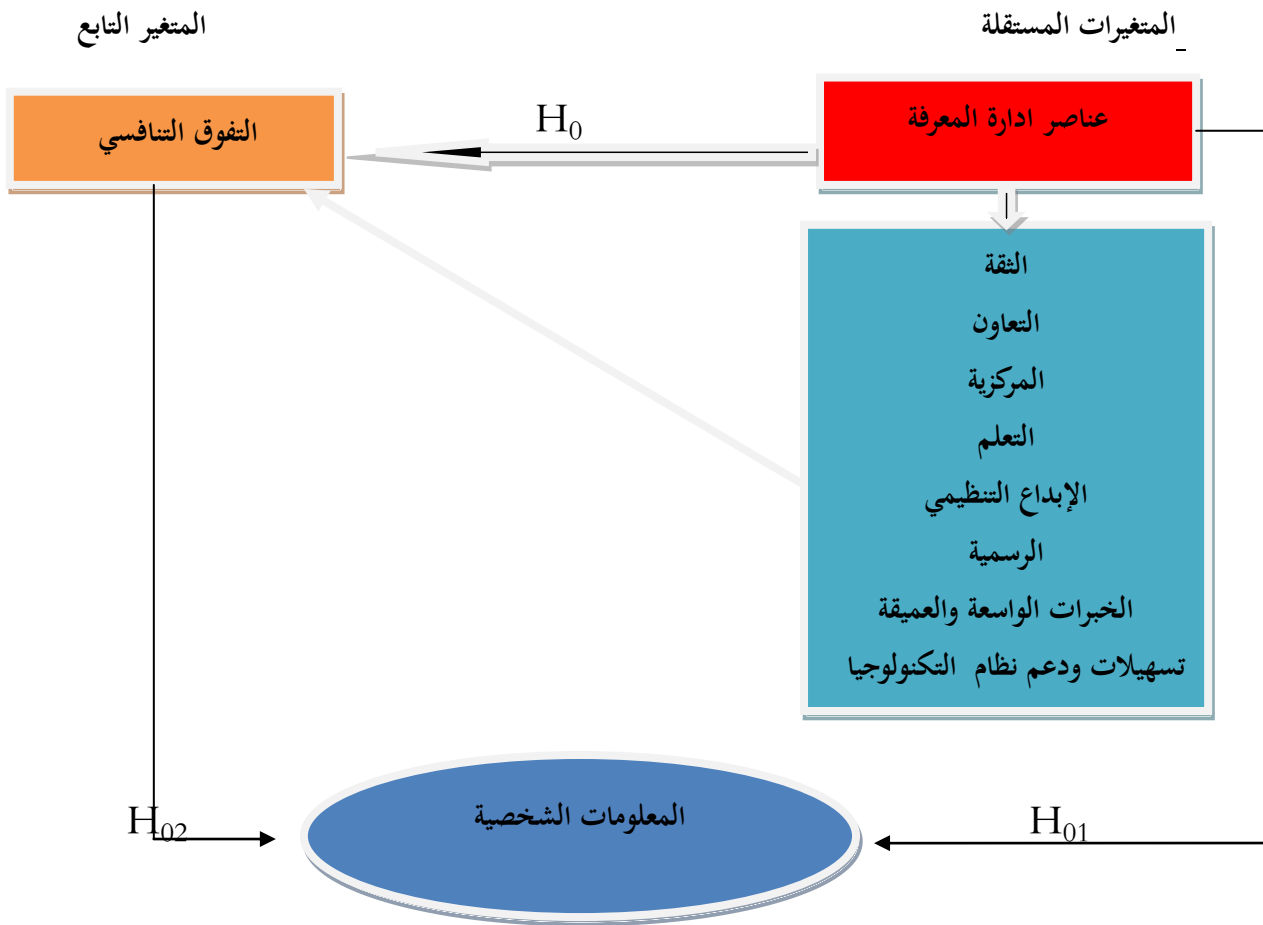
اعتمدنا في الدراسة الميدانية على مصدرين أساسيين للبيانات، حيث قمنا بجمعها من خلال المصادر الأولية والثانوية والتي لها علاقة بموضوع الدراسة وتمثلت فيما يلي:

1- المصادر الثانوية: تمثلت المصادر الثانوية للدراسة في مجموعة من المقالات العلمية والبحوث الجامعية إضافة إلى الدراسات السابقة والتي تطرقت إلى موضوع بحثنا.

2- المصادر الأولية: تتمثل المصادر الأولية للدراسة في أداة الاستبيان وتم توزيعه إلكترونياً، بهدف تجميع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة ومعالجتها إحصائياً بالاستعانة ببرنامج spss.

ثالثاً: نموذج الدراسة: بما أن إشكالية بحثنا تتمحور حول دور عناصر إدارة المعرفة في تحقيق التفوق التنافسي اعتمدنا في الاستبيان على متغيرين أساسيين هما المحور الأول يتعلق عناصر إدارة المعرفة كمتغير مستقل، والمحور الثاني يتعلق التفوق التنافسي، وتم تقسيم المحور الأول إلى ثماني أبعاد، ليصبح بدل الفرضية الواحدة 8 فرضيات جزئية، وسوف يكون النموذج كالاتي والذي سوف نستخرج منه فرضيات الدراسة التطبيقية:

الشكل رقم (2-1) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبات

المطلب الثالث : الأدوات المستخدمة في الدراسة

نسعى من خلال هذا المطلب إلى توضيح أداة الاستبيان المستخدمة في الدراسة وآلية تصميم الاستبيان وهيكل الاستبيان والهدف من استخدامه واهم الأساليب الإحصائية المستخدمة.

أولاً: الاستبيان المستخدم في الدراسة:

1- تصميم استمارة الاستبيان: يعتبر الاستبيان: " الأداة الأكثر استخداماً في البحوث الاجتماعية والإنسانية إذ يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائه على مجموعة من الأسئلة أو العبارات ويطلب من المستجوبين الإجابة عليها ويتم توزيع الاستبيان عادة باليد أو من خلال إرسالها إلى المستجوبين عبر البريد وغيرها".¹ من خلال هذه المرحلة قمنا بتصميم أسئلة الاستبيان بصفة بسيطة، بحيث تكون سهلة وقابلة للفهم من قبل المستجوبين، بحيث تسمح لنا هذه الأسئلة بالإجابة على فرضيات البحث. وقد تم اعداد الاستبيان عبر مراحل التالية:

- تجميع المعلومات من الدراسات والبحوث الجامعية السابقة؛
- إعداد مجموعة من الأسئلة المبدئية بناءً على استبيان أولي؛
- تعديل الاستبيان الأولي بناءً على تعديلات الأستاذ المشرف على الدراسة؛
- الاستبيان في صورته النهائية؛
- توزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة؛

2- توزيع الاستبيان: نظراً للظروف الحجر الصحي بسبب فيروس " كورونا 19 " وصعوبة الالتقاء ومع صعوبة الأكاديميين والمهنيين، فانه تم توزيع بطريقة رغم هذه الظروف وكذا تخوف الكثير منا، وفي النهاية تحصلنا على مجموع الردود بعدد بلغ 36 فرد. وتم تفرغ الإجابات في ملف Excel وبعد فحص جميع الردود تبين لنا أن الردود المستجوبين ها كلها صالحة للتحليل والمعالجة الإحصائية، ومن ثم تفرغ الإجابات في البرنامج الإحصائي للقيام بالتحليل.

ثانياً: هيكل الاستبيان ونوع توزيع البيانات.

1- هيكل الاستبيان: لقد خالصنا إلى بناء استبيان مكون من 36 عبارة ، وتضمن الاستبيان جزئين على النحو التالي:

¹ د. ضو نصر ، محاضرات في مقياس تقنيات الاستقصاء ، مقدمة للسنة الأولى ماستر اقتصاد كمي ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي ، 2018

- الجزء الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب (الجنس، العمر، المستوى العلمي، مدة الخبرة المهنية).
 - الجزء الثاني: وبدوره تم تقسيمه إلى محورين كما يلي:
- المحور الأول:** يتعلق بعناصر إدارة المعرفة وتضمن (30) عبارة. وتم تقسيمه إلى ثمانية عناصر حيث كالآتي:
- الثقة: وتضمنت أربع عبارات
 - التعاون: وتضمنت أربع عبارات
 - المركزية: وتضمنت أربع عبارات
 - التعلم: وتضمنت ثلاث عبارات
 - الإبداع التنظيمي: وتضمنت ثلاث عبارات
 - الرسمية: وتضمنت ثلاث عبارات
 - الخبرة الواسعة والعميقة: وتضمنت خمس عبارات
 - تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات: وتضمنت أربع عبارات
- المحور الثاني:** يتعلق بالتفوق التنافسي وتضمن (06) عبارات.
- كما وضحنا سابقا فانه روعي في صياغة عبارات الاستبيان طريقة تتيح للمستجوبين فرصة الإجابة عنها بكل وضوح ووفقا للدراسات السابقة فإن معظمها تعتمد على مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية): موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة (وتمثل رقميا (1,2,3,4,5) على التوالي:

جدول رقم (2-1): توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي

بدائل القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة/الترميز	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale)

لإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة على عبارات الاستبيان: فانه تم اعتماد على أدوات الإحصائية التالية: المدى، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري حيث: المدى: لتحديد مجالات ل مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبيان الدراسة حيث تم حساب المدى و يساوي= (أعلى درجة في مقياس- أدنى درجة في مقياس = 4= (1-5) وللحصول على طول الفئة للتنقل بين المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي: طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس، طول الفئة $4/5=0.8$ وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال

مثلا $1+0.8=1.80$: فنحصل على مجال $[1 - 1.80]$ وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة جدا. وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

جدول رقم (2-2): تحديد الاتجاه المستجوبين حسب قيم المتوسط الحسابي

مجال المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	الاتجاه (التقييم)
من 01 إلى 1.80 درجة	غير موافق بشدة	درجة منخفضة جدا
من 1.81 إلى 2.60 درجة	غير موافق	درجة منخفضة
من 2.61 إلى 3.40 درجة	محايد	درجة متوسطة
من 3.41 إلى 4.20 درجة	موافق	درجة عالية
من 4.21 إلى 5 درجة	موافق بشدة	درجة عالية جدا

المصدر: من إعداد الطلاب بالاعتماد على المرجع: د. ضو نصر ، محاضرات في مقياس تقنيات الاستقصاء ، مقدمة للسنة الأولى ماستر اقتصاد كمي ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي ، 2018

إضافة إلى تحديد اتجاهات العينة نحو مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان فإننا أيضا نقوم بترتيب العبارات من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

واستنادا إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات حسب مستوى الأهمية وذلك على النحو التالي:

مرتفع	متوسط	منخفض
3,67 فأكثر	3,66-2,34	2,33-1

حيث تم اعتماد هذا المقياس على أساس: $\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{المستويات عدد}}$

$$1,33 = \frac{4}{3} = \frac{(1-5)}{3} \quad \text{حيث أن عدد المستويات} = 3$$

وبناءً عليه فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من 3.67 فيكون مستوى مرتفعاً (ويعني موافقة عالية لأفراد العينة على العبارة) أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 2.34-3.66 فيكون المستوى متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي من 1-2.33 فيكون المستوى منخفض.

2- تحديد نوع توزيع بيانات المستجوبين وأساليب المعالجة الإحصائية

من أجل تسهيل عملية تحليل ومناقشة النتائج تم الاستعانة بكل من برنامج: **Excel** وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: **spss21** لمعالجة البيانات وتحليلها واستخراج نتائج الدراسة، وقد تم أيضاً استخدام عدد من الأساليب الإحصائية والتي تتناسب مع متغيرات الدراسة وهي: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية واستخدام الانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط لكشف العلاقة بين المتغيرات، صحة وثبات أداة الدراسة واختبار أداة القياس تم استخدام معامل المصادقية ألفا كرونباخ لقياس درجة مصداقية الإجابات على فقرات الاستبيان، وبهدف الوصول إلى نتائج معتمدة تحقق أهداف الدراسة وتختبر فرضياتها، تم تفريغ البيانات الواردة بالاستبيان وتبويبها وجدولتها، ليسهل التعامل معها بواسطة جهاز الكمبيوتر، وتمت معالجة البيانات بغية اختبار نموذج الدراسة وفرضيتها وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية **SPSS** إصدار 21، لتحليل بيانات الاستبيان والحصول على أجوبة بغية التعرف على مدى موافقة أفراد العينة لها استخدمنا الأدوات والأساليب الإحصائية التالية:

جدول رقم (2-3) يبين شرح أساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات الدراسة

الأداة الإحصائية	وصفها
التكرار و النسبة % والرسوم البيانية	لوصف أفراد عينة الدراسة
معامل ألفا كرونباخ	اختبار ثبات الاستبيان
معامل ارتباط بيرسون	لاختبار صدق الاستبيان
المتوسط الحسابي	وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المستجوبين حول الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدر ب (03) لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (05)، والمتوسط يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى قيمة له.
الانحراف المعياري:	وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو محور، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر هذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو العبارات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي بينها.

اختبار T	لمعرفة الدلالة الإحصائية (دال أو غير دال) في اختبار الفرضيات (الإحصاء الاستدلالي) وبفقد هذا الاختبار (one Sample t-test) في الكشف عن ما إذا كان هناك فرق جوهري (دال إحصائي) بين المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة و المتوسط الفرضي
مستوى الدلالة 0.05	يتم اختبار الفرضية على مستوى دلالة محدد ومستوى الدلالة الشائع الاستخدام في الدراسات السابقة هو 0.05 وهو ما يعرف بقيمة ألفا، أي أنه يتم اختبار الفرضية الصفرية على مستوى الدلالة ألفا تساوي 0.05 ويعني ذلك أن احتمال الخطأ في المعالجة، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى آخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن 0.05.
مستوى المعنوية (Sig)، أو (احتمال الخطأ) (P-value):	يظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل Spss، وعلى أساسه يتم اختبار الدلالة الإحصائية للمؤشرات الإحصائية المحسوبة وهذا من خلال مقارنة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيم المؤشرات الإحصائية مع مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطلاب ويتصرف بالاعتماد على المرجع التالي: عبد الحميد بوحفص: الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام برنامج spss، الجزء الأول ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2013.

المطلب الرابع: صدق وثبات المحتوى

نستخدم هنا الخصائص السيكومترية، والتي تعني مجموعة مؤشرات أو عوامل ومقادير عددية تشير إلى جودة أداة الدراسة (الاستبيان) وقابلية قياسها لما صممت لقياسه، وأهم هذه المؤشرات "مؤشر الثبات ومؤشر الصدق". يعتبر الصدق والثبات من أهم الموضوعات التي تهتم الباحثين من حيث تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج، ويرتبط الصدق والثبات بالأدوات المستخدمة (الاستبيان) في البحث ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه ومدى دقة القرارات المأخوذة من تلك الأدوات.¹

¹ مصطفى طويطي: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel -، دار النشر الجامعي، تلمسان، الجزائر، 2018، ص 141

أولاً: الصدق الظاهري:

عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (05) أعضاء في هيئة التدريس، لأخذ بملاحظاتهم في بناء الاستبيان، والتأكد من صدق وملائمة فقرات الاستبيان لتحقيق الأهداف البحثية المتوخاة من الدراسة، حيث تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

ثانياً: قياس ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ويكون من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). الذي يعد من أفضل المقاييس للدلالة على ثبات وصدق الاستبانة، وقد قدر هذا المقياس بواسطة برنامج (SPSS) حيث قيمته موضحة لكل بعد ومحور كما في الجدول التالي الذي يوضح اختبار الثبات والصدق لمحاور الدراسة.

جدول رقم (2-4): نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة.

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المحور الأول عناصر إدارة المعرفة	30	0.922	0.850
المحور الثاني التفوق التنافسي	06	0.703	0.494
الإجمالي	36	0.927	0.859

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

من الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ذات قيم مرتفعة في جميع محاور الاستبيان، حيث تعدت 0.7 كلها، وأن القيمة الإجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.927 وهي تقترب للواحد الصحيح، مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة أنه معامل Cronbach's Alpha كلما اقتربت قيمته من 1 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة، وكذلك المحتوى صادق أي أن الأداة تصلح لما استخدمت لأجله.

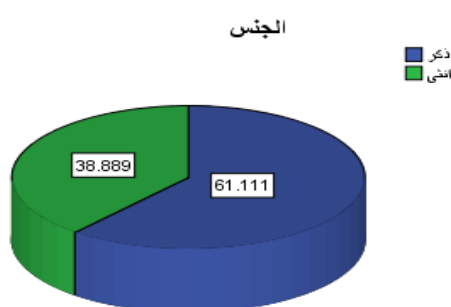
المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

بعد عملية استرجاع الاستبيانات وتشفيرها وتفرغها في البرنامج الاحصائي spss21 تتم عملية عرض النتائج من خلال تحديد خصائص العينة ثم معرفة اتجاهات اجابات العينة حول كل العبارات والمحاور لنصل في الاخير لاختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

المطلب الأول: عرض خصائص العينة

أولاً- توزيع أفراد العينة تبعا للجنس: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (2-5): توزيع العينة حسب خاصية الجنس الشكل رقم (2-2): توزيع العينة حسب خاصية الجنس



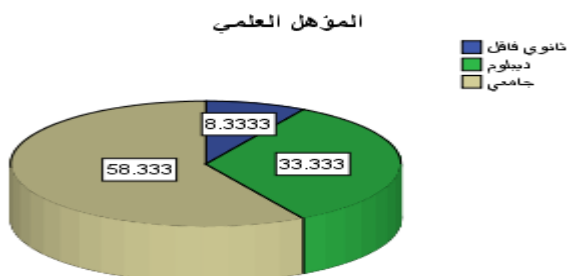
البيان	التكرار	النسبة
ذكر	22	61.11 %
أنثى	14	38.88 %
المجموع	36	100 %

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS

تتكون عينة الدراسة من (36) فرد منهم (22) ذكور، و (14) إناث، حيث يوضح الشكل أعلاه والمتمثل في توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، نسبة الذكور كانت مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث، وهو أمر منطقي كون طبيعة عمل المؤسسة تستوجب أن يكون عدد الذكور أكثر من الإناث.

ثانيا: توزيع أفراد العينة تبعا للمستوى التعليمي: وهي كما يوضحها الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (2-6): توزيع عينة دراسة حسب المستوى التعليمي الشكل رقم (2-3): توزيع عينة دراسة حسب المستوى التعليمي



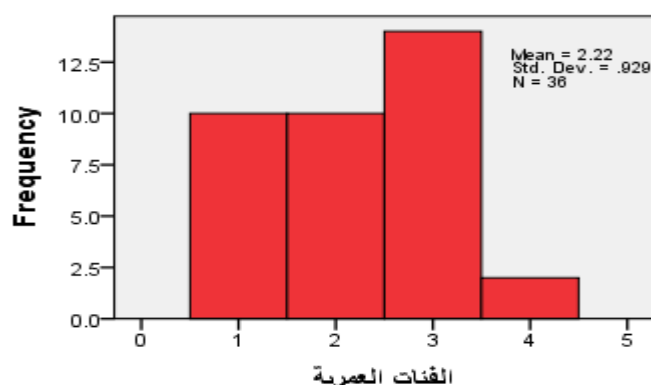
البيان	التكرار	النسبة
ثانوي فاقل	03	8.33 %
ديبلوم	12	33.33 %
جامعي	21	58.33 %
المجموع	36	100 %

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول الخاص بتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل (المستوى التعليمي) أن أغلبية أفراد العينة من حاملي شهادات جامعية، حيث بلغ عددهم (21) فرد بنسبة مئوية 58.33% وهي نسبة مرتفعة، في حين بلغت نسبة من لديهم دبلوم غير جامعي 33.33%، وأما البقية الذين لم يتجاوزوا مرحلة الثانوي فقدرت نسبتهم بـ 8.33%، وهذا ما سيزيد من أهمية البحث و النتائج المتوصل إليها.

ثالثا: توزيع أفراد العينة تبعا للعمر: وهي كما يوضحها في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (2-7): توزيع عينة دراسة حسب العمر الشكل رقم (2-4): توزيع عينة دراسة حسب العمر



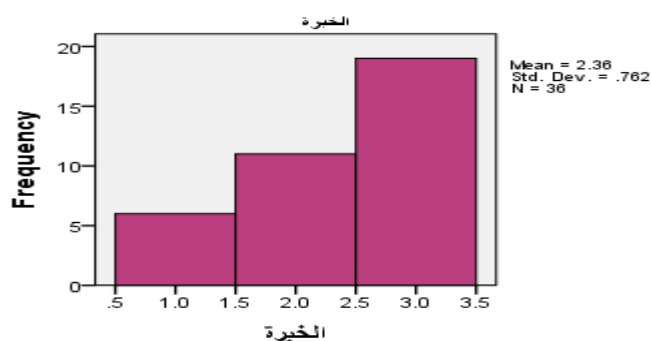
البيان	التكرار	النسب
من 18 الى 28 سنة	10	%27.8
من 28 الى 38 سنة	10	%27.8
من 38 الى 48 سنة	14	%38.9
أكثر من 48 سنة	02	%5.5
المجموع	36	%100

المصدر : من أعداد الطالبات بناءا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول والشكل السابقين، نلاحظ أن الفئة العمرية المسيطرة على العينة هي الفئة من 38 سنة إلى 48 سنة، حيث بلغت نسبتهم 38.9%، بينما تساوت الفئة الأولى والثانية بنسبة 27.8%، و اقل نسبة كانت للفئة العمرية الأكثر من 48 سنة، حيث بلغت نسبتهم 5.5%، مما يعني أن المؤسسة تعتمد على قاعدة شبابية والذي يمكن أن توضحه أكثر خاصية الخبرة في العنصر التالي.

رابعاً- توزيع أفراد العينة تبعا للخبرة المهنية : وهي كما يوضحها الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (2-8): توزيع عينة دراسة حسب مدة الخبرة المهنية
الشكل رقم (2-5): توزيع عينة دراسة حسب مدة الخبرة المهنية



البيان	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	06	%16.7
من 5 الى 10 سنوات	11	%30.6
اكثر من 10 سنوات	19	%54.5
المجموع	36	%100

المصدر : من اعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS

يمثل الجدول توزيع العينة حسب متغير الخبرة، حيث نجد أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة في العمل تتجاوز خبرتهم (أكثر من 10 سنوات) حيث قدرت ب 54.5 % وهي نسبة مرتفعة جدا، ثم تليها نسبة الأفراد ما بين (5 إلى 10 سنوات) بنسبة مئوية قدرت ب 30.6 %، تليها الأفراد الذين تتراوح خبرتهم (اقل من 5 سنوات) بنسبة مئوية 16.7 % ، وهذا دليل على أن المؤسسة تعتمد على عنصر الخبرة والتوظيف للفئات الشبانية مما يتوافق مع العمر في العنصر السابق ، قاعدة شبابية وخبرة كبيرة .

المطلب الثاني: اتجاه إجابات العينة على أسئلة الاستبيان حسب مقياس ليكارت

في هذا المطلب سوف نقوم بحساب المتوسطات المرجحة لعبارات كل بعد على حدى لمعرفة اتجاه إجابات العينة حسب مقياس ليكارت الخماسي وسوف نقوم بتحديد اتجاهات إجابات العينة للمحاور والأبعاد كالتالي:

1- النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لعناصر إدارة المعرفة: بما أن هذا المحور يحتوي على ثنائي أبعاد وثلاثون عبارة سوف نقوم بدراسة كل بعد على حدا كما يلي:

1-1- بعد الثقة: يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة للثقة كأحد عناصر إدارة المعرفة

الجدول رقم (2-9): اتجاه إجابات العينة حول الثقة

الابتداء الأول: الثقة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
تؤمن المؤسسة بالقدرات التي يمتلكها الموظفين وتعمل على تنميتها	4.00	1.394	1	موافق
تعمل المؤسسة على تعزيز الثقة بين العاملين و التشجيع على تبادل الأفكار فيما بينهم	3.86	1.355	2	موافق
تعطي المؤسسة الحرية لعاملها بإتخاذ القرارات	2.72	1.137	4	محايد

تسعى المؤسسة على تحقيق إقتراحات موظفيها التي تخدمها	3.28	1.485	3	محايد
إجمالي البعد	3.46	1.030		موافق

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

من خلال البيانات السابقة نجد أن البعد الأول الثقة كل إجاباتهم كانت تتجه نحو الموافقة في العبارتين الأولى والثانية وتتجه نحو المحايدة في العبارتين الثالثة والرابعة، بينما اتجه البعد الإجمالي للموافقة بمتوسط حسابي مرجح قدر بـ 3.46 وانحراف معياري 1.030، وهذه تقع في المجال (3.40-4.20)، أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (4)، ولقد احتلت الفقرة الأولى المرتبة الأولى من حيث الأهمية، حيث اقرو أنه تؤمن المؤسسة بالقدرات التي يمتلكها الموظفين وتعمل على تنميتها، بينما احتلت الفقرة الثالثة اقل أهمية حيث لم يبدي أفراد العينة رأيهم حول أن المؤسسة تعطي المؤسسة الحرية لعاملها باتخاذ القرارات.

"وعموما نستنتج أن أغلبية أفراد العينة وافقوا على عنصر الثقة في المؤسسة".

1-2- بعد التعاون: يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة للتعاون كأحد عناصر إدارة المعرفة

الجدول رقم (2-10): اتجاه إجابات العينة حول التعاون

البعد الثاني: التعاون	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
تعمل المؤسسة على تكوين فرق العمل لتسهيل تبادل المعرفة	3.56	0.909	2	موافق
تهدف المؤسسة إلى بث ثقافة التعاون بين العاملين	3.69	0.889	1	موافق
تسعى المؤسسة إلى مناقشة كل ما يساهم في تغييرها إلى الأفضل مع موظفيها	3.39	1.022	3	محايد
يتلقى الموظفون المساعدة من الإدارة عند تنفيذ مهام أعلى من مهامهم	3.28	1.210	4	محايد
اجمالي البعد	3.47	0.78		موافق

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

من خلال البيانات السابقة نجد أن البعد الثاني التعاون إجاباتهم كانت تتجه نحو الموافقة في العبارتين الأولى والثانية وتتجه نحو المحايدة في العبارتين الثالثة والرابعة، بينما اتجه البعد الإجمالي للموافقة بمتوسط حسابي مرجح قدر بـ 3.47 وانحراف معياري 0.78، وهذه تقع في المجال (3.40-4.20)، أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (4)، ولقد احتلت الفقرة الثانية المرتبة الأولى من حيث الأهمية، حيث اقرو أن المؤسسة تهدف المؤسسة إلى بث ثقافة التعاون بين العاملين، بينما احتلت الفقرة الرابعة اقل أهمية حيث لم يبدي أفراد العينة رأيهم حول إن الموظفون يتلقون المساعدة من الإدارة عند تنفيذ مهام أعلى من مهامهم.

"وعموما نستنتج أن أغلبية أفراد العينة وافقوا علي عنصر التعاون في المؤسسة ."

3-1- بعد المركزية: يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة للمركزية كأحد عناصر إدارة المعرفة

الجدول رقم (2-11): اتجاه إجابات العينة حول المركزية

البعد الثالث: المركزية	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
تقوم الإدارة العليا بتجريب أساليب عمل جديدة لخلق المعرفة	3.50	1.342	4	موافق
تصدر القرارات من مدير الإدارة فقط	3.78	1.198	2	موافق
إهتمام الإدارة العليا بالتنسيق مع المستويات الإدارية الأخرى لصنع القرار	3.56	1.360	3	موافق
تراقب الإدارة تنفيذ قراراتها بصورة مستمرة	3.64	1.175	1	موافق
إجمالي البعد	3.62	0.926		موافق

المصدر: من إعداد الطالبات بناء علي مخرجات spss

من خلال البيانات السابقة نجد أن البعد الثالث المركزية إجاباتهم كانت تتجه كلها للموافقة، واتجه البعد الإجمالي للموافقة بمتوسط حسابي مرجح قدر بـ 3.62 و انحراف معياري 0.926 ، وهذه تقع في المجال (3.40-4.20) أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (4)، ولقد احتلت الفقرة الرابعة المرتبة الأولى من حيث الأهمية ، حيث أكد أفراد العينة على أن الإدارة تراقب تنفيذ قراراتها بصورة مستمرة ، بينما احتلت الفقرة الأولى اقل أهمية حيث اقر أفراد العينة على أن الإدارة العليا تقوم بتجريب أساليب عمل جديدة لخلق المعرفة.

"وعموما نستنتج أن أفراد العينة وافقوا علي عنصر المركزية في المؤسسة ."

4-1- بعد التعلم: يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة للتعلم كأحد عناصر إدارة المعرفة

الجدول رقم (2-12): اتجاه إجابات العينة حول التعلم

البعد الرابع: التعلم	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
تهيئة محيط تنظيمي مشجع لثقافة التعليم	3.69	1.431	2	موافق
يتم دفع الموظفين تبعاً لقدراتهم ومهاراتهم الفكرية إلى اكتساب معارف جديدة	3.97	1.502	1	موافق
يتم تشجيع الموظفين على التعلم و التطوير من ذاتهم	3.67	1.549	3	موافق
إجمالي البعد	3.77	1.361		موافق

المصدر: من إعداد الطالبات بناء علي مخرجات spss

من خلال البيانات السابقة نجد أن البعد الرابع التعلم كانت إجاباتهم تتجه كلها للموافقة، واتجه البعد الإجمالي للموافقة بمتوسط حسابي مرجح قدر بـ 3.77 وانحراف معياري 1.361 ، وهذه تقع في المجال (3.40-4.20) أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (4)، ولقد احتلت الفقرة الثانية المرتبة الأولى من حيث الأهمية، حيث أكد أفراد العينة على أنه يتم دفع الموظفين تبعاً لقدراتهم ومهاراتهم الفكرية إلى إكساب معارف جديدة، بينما احتلت الفقرة الثالثة على أقل أهمية بحيث أقر أفراد العينة على أنه يتم تشجيع الموظفين على التعلم و التطوير من ذاتهم .

"وعموماً فإن أفراد العينة وافقوا علي عنصر التعلم في المؤسسة ."

5-1- بعد الإبداع التنظيمي : يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة للإبداع التنظيمي كأحد عناصر إدارة المعرفة .

الجدول رقم (2-13): اتجاه إجابات العينة حول الإبداع التنظيمي

الإنجاء	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	البعد الخامس: الإبداع التنظيمي
محايد	2	1.195	3.00	تقوم المؤسسة بتهيئة مناخ تنظيمي يحفز على طرح أفكارهم
غ موافق	3	1.183	2.53	تقدم المؤسسة تحفيزات مادية ومعنوية للموظفين لزيادة قدراتهم الإبداعية
موافق	1	0.956	3.67	تقوم المؤسسة بدورات تدريبية لتنمية القدرات الإبداعية لدى الموظفين
محايد		0.827	3.064	إجمالي البعد

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

من خلال البيانات السابقة نجد أن البعد الخامس وهو الإبداع التنظيمي كانت إجابات العينة مختلفة، فالبعبارة الأولى حققت متوسط حسابي مرجح ينتمي للمجال (2.60-3.40) أي اتجهت للمحايد بينما العبارة الثانية اتجهت لعدم الموافقة ، وأخيرا العبارة الثالثة اتجهت للموافقة ، واتجه البعد الإجمالي للمحايد بمتوسط حسابي مرجح قدر ب 3.06 وانحراف معياري 0.827، وهذه تقع في المجال (2.60-3.40) ، أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (3)، ولقد احتلت الفقرة الثالثة المرتبة الأولى من حيث الأهمية ، حيث أكد أفراد العينة على أن المؤسسة تقوم بدورات تدريبية لتنمية القدرات الإبداعية لدى الموظفين ، ، بينما احتلت الفقرة الثانية على اقل أهمية بحيث لم يوافق أفراد العينة على أن المؤسسة تقدم تحفيزات مادية ومعنوية للموظفين لزيادة قدراتهم الإبداعية .

"وعموما فإن أفراد العينة كان رأيهم محايدا حول عنصر الإبداع التنظيمي في المؤسسة."

6-1- بعد الرسمية: يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة للرسمية كأحد عناصر إدارة المعرفة

الجدول رقم (2-14): اتجاه إجابات العينة حول الرسمية

الإنجاء	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	البعد السادس: الرسمية
موافق	2	0.941	3.53	تعتمد المؤسسة في نشر المعرفة على الاجتماعات الرسمية وحلقات النقاش
محايد	3	0.961	3.36	تهتم المؤسسة بوجود الوثائق والنشرات الداخلية لتوزيع المعرفة بين جميع الموظفين
موافق	1	0.826	4.06	يجب على الموظفين التقيد بتعليمات المؤسسة للحفاظ على سير عملها
محايد		0.647	3.64	إجمالي البعد

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

من خلال البيانات السابقة نجد أن البعد السادس وهو بعد الرسمية كانت إجابات العينة مختلفة، فالعبارة الأولى حققت متوسط حسابي مرجح ينتمي للمجال (3.40-4.20) أي اتجهت للموافقة بينما العبارة الثانية اتجهت للمحايد، وأخيرا العبارة الثالثة اتجهت للموافقة، واتجه البعد الإجمالي للموافقة بمتوسط حسابي مرجح قدر بـ 3.64 وانحراف معياري 0.647، وهذه تقع في المجال (3.40-4.20)، أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (4)، ولقد احتلت الفقرة الثالثة المرتبة الأولى من حيث الأهمية، حيث أكد أفراد العينة على أنه يجب على الموظفين التقيد بتعليمات المؤسسة للحفاظ على سير عملها، بينما احتلت الفقرة الثانية على أقل أهمية بحيث لم يبدى أفراد العينة رأيهم على أن المؤسسة تهتم بوجود الوثائق والنشرات الداخلية لتوزيع المعرفة بين جميع الموظفين .

"وعموما فإن أفراد العينة كان رأيهم موافق حول عنصر الرسمية في المؤسسة ."

7-1- بعد الخبرة الواسعة والعميقة : يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة للخبرات الواسعة العميقة كأحد عناصر إدارة المعرفة .

الجدول رقم (2-15): اتجاه إجابات العينة حول الخبرة الواسعة والعميقة

البعد الأول: الخبرات الواسعة العميقة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الإنجاز
لدى الموظفين الخبرة الكافية التي تمكنهم من تنظيم المعرفة وتخزينها	3.72	0.944	3	موافق
تستعين المؤسسة بأصحاب الخبرة داخل المؤسسة للاستشارات العلمية	3.44	1.107	5	موافق
تمتلك المؤسسة موظفين ذو كفاءة والخبرة الملمة بالمعارف التي تساعد في تطويرها	3.83	0.941	1	موافق
يركز ويخصص الموظف خبراته في السعي نحو تحقيق أهداف المؤسسة	3.72	0.815	2	موافق
يقوم ذوي الخبرة بتوجيه الموظفين إلى نشر المعرفة وتبادل المعلومات	3.50	0.878	4	موافق
إجمالي البعد	3.644	0.595		موافق

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

من خلال البيانات السابقة نجد أن البعد السابع الخبرة الواسعة والعميقة وكانت إجابات العينة كلها تتجه للموافقة، وحققت متوسطات حسابية مرجحة تنتمي للمجال (3.40 – 4.20)، أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (4)، ولقد احتلت الفقرة الثالثة المرتبة الأولى من حيث الأهمية، حيث أكد أفراد العينة على أن المؤسسة تمتلك موظفين ذو كفاءة والخبرة الملمة بالمعارف التي تساعد في تطويرها، بينما احتلت الفقرة الثانية على أقل أهمية بحيث وافق أفراد العينة على أن المؤسسة تستعين بأصحاب الخبرة داخل المؤسسة للاستشارات العلمية.

"وعموماً فإن أفراد العينة كان رأيهم موافقا حول عنصر الخبرة الواسعة والعميقة في المؤسسة ."

8-1- بعد تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات: يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة

الدراسة تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات كأحد عناصر إدارة المعرفة .

الجدول رقم (2-16): اتجاه إجابات العينة حول تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات

البعد الأول: تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
يتوفر لدى المؤسسة معدات وأجهزة ذات نوعية متطورة تتناسب مع إحتياجات الموظفين	3.19	1.191	4	محايد
تقوم المؤسسة بتوفير أجهزة الحواسيب و البرامج بكمية كافية لتسهيل العمل والحصول على المعلومات اللازمة للموظفين	3.28	1.301	3	محايد
تمتلك المؤسسة عدد كافي من المعدات الخاصة بالاتصالات (هواتف .فاكس..الخ)	3.44	1.081	1	موافق
تعتمد المؤسسة على الحواسيب و أنظمة المعلومات الخبيرة في نقل المعرفة وتخزينها	3.44	1.157	2	موافق
إجمالي البعد	3.340	0.950		محايد

المصدر: من إعداد الطالبات بناء علي مخرجات spss

من خلال البيانات السابقة نجد أن البعد الثامن تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات كانت إجابات العينة مختلفة منها ما اتجه للمحايد مثل العبارة الأولى والثانية ، ومنها ما إتجه للموافقة مثل العبارة الثالثة والرابعة ، وحقق إجمالي البعد متوسط حسابي مرجح قدره 3.340 وهو ينتمي للمجال (2.60 – 3.40) ، أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (3) مما يعني أن الإجمالي يتجه للمحايدة ، ولقد احتلت الفقرة الثالثة المرتبة الأولى من حيث الأهمية ، حيث أكد أفراد العينة على أن المؤسسة تمتلك عدد كافي من المعدات الخاصة بالاتصالات (هواتف .فاكس..الخ) ، بينما احتلت الفقرة الأولى على اقل أهمية بحيث لم يبدى أفراد العينة على رأيهم بوضوح على أن لدى المؤسسة معدات وأجهزة ذات نوعية متطورة تتناسب مع إحتياجات الموظفين.

"وعموما فإن أفراد العينة كان رأيهم محايدا حول عنصر تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة".

2- النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة للتفوق التنافسي:

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة للثقة كأحد عناصر إدارة المعرفة

الجدول رقم (2-17): اتجاه إجابات العينة حول التفوق التنافسي

المحور الثاني : التفوق التنافسي	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
تعمل إدارة المؤسسة على تطوير أساليب ونظم العمل باستمرار	3.50	1.000	3	موافق
تفرض إدارة المؤسسة على موظفيها إنجاز متطلبات الزبائن بأقل فترة ممكنة	3.83	0.845	1	موافق
تخصص إدارة المعرفة الجوائز للأفكار المبدعة وتساعد على نشرها	2.92	1.317	6	محايد
تبنى المؤسسة مفاهيم التحسين المستمر للجودة	3.44	0.998	4	موافق
إمتلاك المؤسسة القدرة على تلبية حاجات ورغبات الزبائن باستمرار	3.28	1.186	5	محايد
تسعى المؤسسة إلى اعتماد إستراتيجية لتخفيض التكاليف	3.67	0.956	2	موافق
إجمالي البعد	3.439	0.673		موافق

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

من خلال البيانات السابقة نجد أن معظم العبارات في محور التفوق التنافسي اتجهت إجاباتهم نحو الموافقة ماعدا عبارة واحدة فقط اتجهت نحو المحايدة وهي تخصص إدارة المعرفة للجوائز للأفكار المبدعة وتساعد على نشرها بينما اتجه البعد الإجمالي للموافقة بمتوسط حسابي مرجح قدر بـ 3.439 وانحراف معياري 0.673، وهذه تقع في المجال (3.40-4.20)، أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (4)، ولقد احتلت الفقرة الثانية المرتبة الأولى من حيث الأهمية، حيث أكد أفراد العينة على أنه تفرض إدارة المؤسسة على موظفيها إنجاز متطلبات الزبائن بأقل فترة ممكنة، بينما احتلت الفقرة الثالثة أقل أهمية حيث لم يبدى أفراد العينة رأيهم بوضوح حول أن إدارة المعرفة تخصص الجوائز للأفكار المبدعة وتساعد على نشرها.

"وعموما نستنتج أن أغلبية أفراد العينة وافقوا على فقرات محور التفوق التنافسي في المؤسسة."

المطلب الثالث: مناقشة نتائج التحليل و اختبار الفرضيات

قبل اختبار الفرضيات وتطبيق الادوات الاحصائية والاختبارات يجب اولا معرفة ما اذا كانت البيانات تتبع توزيعا طبيعيا او لا ، ولان حجم العينة يفوق 30 اذا البيانات تقترب للتوزيع الطبيعي وسوف نتأكد من ذلك من خلال اختبارات شايفرو و سيمنروف وذلك قصد معرفة تطبيق الاختبارات المناسبة.

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي

نستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما اذا كانت البيانات تتبع توزيعا طبيعيا اولا ولمعرفة ذلك نستخدم اختبارين معروفين هما Kolmogorov-Smirnov واختبار Shapiro-Wilk وهذا بوضع الفرضيتين التاليتين عند مستوى دلالة 0.05 :

H_0 : البيانات تتبع توزيعا طبيعيا

H_1 : البيانات لا تتبع توزيعا طبيعيا

في دراستنا لدينا محورين الأول حول عناصر المعرفة والثاني حول التفوق التنافسي ، وبعد إدخال البيانات للبرنامج الاحصائي spss تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (2-18) اختبار التوزيع الطبيعي

المحاور		اختبار سيمنروف		إختبار شايفرو	
		قيمة	مستوى	قيمة	مستوى
		الإحصائية	الدلالة	الإحصائية	الدلالة
عناصر إدارة المعرفة		0.115	0.117	0.931	0.057
التفوق التنافسي		0.132	0.200	0.950	0.108
الإجمالي		0.088	0.200	0.964	0.294

المصدر: من إعداد الطالبات باعتماد على برنامج spss (انظر الجدول 01 الملحق 03)

من نتائج الجدول نلاحظ ان قيم المعنوية لإحصائية سيمنروف للمحاور الثلاثة كانت كلها بمستوى معنوية أكبر من 0.05 أي نقبل الفرض الصفري القائل ان البيانات تتبع توزيعا طبيعيا حسب اختبار سيمنروف، وبنفس الطريقة وحسب اختبار شايفرو وجدنا ان قيم المعنوية للمحاور الثلاثة أكبر من 0.05 ، أي أن البيانات تتبع توزيعا طبيعيا لها ، وكذلك لإجمالي العبارات الكلية وجدنا أن البيانات تتبع توزيعا طبيعيا . وبعد اختبار الطبيعة وأمام هذه الحالة وجب علينا استخدام الاختبارات المعلمية للدراسة .

ثانيا: الاختبار المعلمية

تستخدم هذه الاختبارات في حالة واحدة عندما تكون البيانات تتبع توزيع طبيعي والعينة كبيرة ومن بين أهم هذه الاختبارات هي اختبار t لعينتين مستقلتين ، واختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA ، وفي دراستنا سوف نختبر ثلاث انواع من الفرضيات وهي فرضية العلاقة ، وفرضية الفرق ، وفرضية التأثير .

فرضية العلاقة نستخدم فيها اختبار معامل الارتباط بيرسون لان التوزيع طبيعي ، بينما فرضية الفرق نستخدم فيها اختبار t لعينتين مستقلتين ، واختبار ANOVA ، اما فرضية التأثير سوف نستخدم الانحدار المتعدد

1- اختبار فرضيات العلاقة : سوف نقوم هنا بحساب مصفوفة الارتباطات لبيرسون لان التوزيع طبيعي وهذا بين محاور الدراسة ، ونختبر معامل الارتباط لمعرفة الدلالة الإحصائية حيث تم وضع الفرضيات التالية:

H_0 : لا توجد علاقة بين المتغيرات $r = 0$

H_1 : توجد علاقة بين المتغيرات $r \neq 0$

من مخرجات spss تحصلنا على الجدول التالي:

الجدول رقم (2-19): معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

المحاور	التفوق التنافسي	
	معامل الارتباط	sig
عناصر إدارة المعرفة	0.593	0.000

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS (انظر الجدول 02 الملحق 03)

من الجدول السابق نلاحظ أن العلاقة الارتباطية بين محاور الدراسة كانت طردية ومتوسطة ، وبناء على نتيجة الاختبار بين المتغيرين وجدنا أن قيمة المعنوية لمعامل الارتباط $\text{sig}=0.000$ وهي اقل من 0.05 ، فإننا نرفض الفرضية الصفرية $r = 0$, H_0 ونقول أن هناك علاقة ارتباطية بين محاور الدراسة ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5 %.

2- اختبار فرضيات الفرق : لاستخدام هذا الاختبار لدينا اختبارين مهمين هما اختبار t لعينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA كما يلي:

1-2- اختبار t لعينتين مستقلتين: هذا الاختبار من الاختبارات المعلمية ويستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات اجابات العينة حسب خاصية تقسم العينة إلى قسمين فقط ، وفي دراستنا توجد خاصية واحدة تقسم العينة لقسمين وهي الجنس، إذا ستكون هناك فرضية رئيسية واحدة وفرضيتين جزئيتين .

☒ الفرضية الرئيسية H_0 لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى جنس المستجوب، وانطلاقا

من هذه الفرضية سوف نقسمها إلى فرضيتين جزئيتين.

الفرضية الجزئية الأولى: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور عناصر إدارة المعرفة ترجع إلى جنس المستجوب.

الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور التفوق التنافسي ترجع إلى جنس المستجوب.

ولإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار t للاستقلالية للمحورين مع متغيرة الجنس، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

الجدول رقم (2-20) اختبار t لإجمالي المحاور مع التجانس

المحاور	اختبار تجانس التباين F	مستوى دلالة	اختبار t	مستوى دلالة
عناصر إدارة المعرفة	7.173	0.011	-0.725	0.474
التفوق التنافسي	0.517	0.477	-0.005	0.966

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS (انظر الجدول 01 الملحق 04)

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة اختبار التجانس للمحور الأول عناصر إدارة المعرفة $F = 7.173$ وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.05 لأن قيمة المعنوية أقل من 0.05 أي أن التباين غير متساو ونقبل الفرض الصفري القائل أن التباين غير متساوي، أي أن العينتين من مجتمعين مختلفين ومنه نختار السطر الثاني في جدول اختبار t للاستقلالية (انظر الملحق 04)، وأما بالنسبة لمحور الثاني التفوق التنافسي وهي ليست معنوية عند مستوى دلالة 0.05 لأن قيمة المعنوية أكبر من 0.05 ونقبل الفرض الصفري القائل أن التباين متساوي، ومنه نختار السطر الأول في جدول اختبار t للاستقلالية.

وبناء على اختبار التجانس كانت نتائج الاختبارات t كانت كما يلي وعلى الترتيب (-0.725، -0.005) وكلها بمستويات معنوية كالآتي وعلى الترتيب (0.474، 0.996) وكلها أكبر من 0.05، مما يعني قبول كل الفرضيات الجزئية القائلة بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع لجنس المستجوب، وعليه لا توجد هناك اختلاف بين إجابات العينة لمحاور الدراسة وهذا منطقي كون العينتين غير مستقلتين.

2-2- اختبار تحليل التباين الأحادي: هذا الاختبار من الاختبارات المعلمية ويستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات إجابات العينة حسب خاصية تقسم العينة إلى أكثر من قسمين، وفي دراستنا توجد ثلاث خواص تقسم العينة لأكثر من قسمين هما (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، مدة الخدمة)، إذا ستكون هناك ثلاثة فرضيات رئيسية وكل فرضية متبوعة بفرضيتين جزئيتين كالآتي:

☒ الفرضية الرئيسية الأولى H_{01} : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى خاصية الفئة العمرية، وانطلاقاً من هذه الفرضية سوف نقسمها إلى فرضيتين جزئيتين .

الفرضية الجزئية الأولى: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور عناصر إدارة المعرفة ترجع إلى خاصية الفئة العمرية .

الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور التفوق التنافسي ترجع إلى خاصية الفئة العمرية.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة الفئة العمرية، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

الجدول رقم (2-21) اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعاً للفئة العمرية

المحاور	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
عناصر إدارة المعرفة	0.851	0.476
التفوق التنافسي	0.382	0.766

المصدر: من إعداد الطالبات بناءً على مخرجات SPSS (انظر الجدول 02 الملحق 04)

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية F للمحاور على التوالي كانت كما يلي (0.851، 0.382) و كلها بمستويات معنوية على التوالي (0.476، 0.766) وهي أكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل كل الفرضيات الجزئية ونقول بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية المستوى الفئة العمرية عند مستوى دلالة 0.05 .

☒ الفرضية الرئيسية الثانية H_{02} : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى خاصية المؤهل العلمي ، وانطلاقاً من هذه الفرضية سوف نقسمها إلى فرضيتين جزئيتين .

الفرضية الجزئية الأولى: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور عناصر إدارة المعرفة ترجع إلى خاصية المؤهل العلمي.

الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور التفوق التنافسي ترجع إلى خاصية المؤهل العلمي.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة المؤهل العلمي، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

الجدول رقم (2-22) اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمؤهل العلمي

المحاور	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
عناصر إدارة المعرفة	0.414	0.664
التفوق التنافسي	0.769	0.471

المصدر: من إعداد الطلبات بناء على مخرجات SPSS (انظر الجدول 03 الملحق 04)

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية F للمحاور كما هي موضحة في الجدول أعلاه، وكلها بمستويات معنوية أكبر من 0.05، مما يقودنا إلى قبول كل الفرضيات الجزئية أي بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية المؤهل العلمي عند مستوى دلالة 0.05.

☒ الفرضية الرئيسية الثالثة H_{03} : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى خاصية مدة الخدمة، وانطلاقاً من هذه الفرضية سوف نقسمها إلى فرضيتين جزئيتين.

الفرضية الجزئية الأولى: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور عناصر إدارة المعرفة ترجع إلى خاصية مدة الخدمة.

الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور التفوق التنافسي ترجع إلى خاصية مدة الخدمة.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة مدة الخدمة، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

الجدول رقم (2-23) اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا لمدة الخبرة المهنية

المحاور	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
عناصر إدارة المعرفة	3.285	0.050
التفوق التنافسي	2.697	0.082

المصدر: من إعداد الطلبات بناء على مخرجات SPSS (انظر الجدول 04 الملحق 04)

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية F للمحاور على التوالي (2.697، 3.285) وكلها بمستويات معنوية أكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل كل الفرضيات الجزئية بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية مدة الخدمة عند مستوى دلالة 0.05 .

3 - فرضية التأثير: من خلال فرضيات التأثير سوف نحاول الإجابة على فرضيات الدراسة ، والمتمثلة في الفرضيات الرئيسية التالية باستخدام معادلة الانحدار البسيط بين كل من عناصر إدارة المعرفة كمتغير مستقل ، ومحور التفوق التنافسي كمتغير تابع كما يلي:

3-1- اختبار الاثر باستخدام الانحدار البسيط بين محوري عناصر إدارة المعرفة والتفوق التنافسي:

في هذا العنصر سوف نستخدم معادلة الانحدار البسيط بين المحورين إجمالاً بحيث سوف نحاول بناء نموذج

$$\hat{y} = \alpha + \beta x$$

بسيط كالآتي:

الفرضية الصفرية الرئيسية H_0 : لا يوجد اثر ذي دلالة إحصائية لعناصر إدارة المعرفة على التفوق التنافسي بولاية الوادي.

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-24) نتائج اختبار اثر عناصر إدارة المعرفة على التفوق التنافسي

المتغير التابع	(R)	معامل الارتباط	(R2)	معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	Sig مستوى الدلالة
العلاقة بين عناصر ادارة المعرفة والتفوق التنافسي	0.593	0.352	18.448	1	34	35	0.000	4.295	0.000

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 05)

معادلة الانحدار البسيط كانت كالآتي :

$$\hat{Y} = 1.273 + 0.617X$$

$$T = (2.484) (4.295)$$

تشير النتائج في الجدول السابق وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر إدارة المعرفة لان قيمة المعنوية لميل الانحدار كانت 0.000 وهي اقل من 0.05 ، وإذ بلغ معامل الارتباط ($r = 0.593$) وهو ارتباط متوسط طردي ومعنوي عند مستوى دلالة 5% كما أثبتناه سابقا في فرضية العلاقة ، أما معامل التحديد R^2 بلغ (0.352) حيث أن 32.2% من التغير في العلاقة بين عناصر ادارة المعرفة والتفوق التنافسي، وقد بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta = 4.295$)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بأهمية إدارة المعرفة يؤدي إلى زيادة في العلاقة بين عناصر ادارة المعرفة والتفوق التنافسي بقيمة (0.546)، ويؤكد معنوية أثر العلاقة بين عناصر ادارة المعرفة والتفوق التنافسي قيمة F المحسوبة والتي بلغت ($F = 18.448$) وهي دالة إحصائية بمستوى معنوية 5% لان قيمة المعنوية لها ($\text{sig}=0.000$) ، وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الرئيسية وعليه نقبل الفرضية البديلة ونقول هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين عناصر ادارة المعرفة والتفوق التنافسي عند مستوى دلالة 5%.

2-3- إختبار الأثر باستخدام الانحدار المتعدد بين عناصر إدارة المعرفة والتفوق التنافسي

ولبيان درجة تأثير كل بعد من أبعاد عناصر إدارة المعرفة في مؤسسة التطهير بالوادي على التفوق التنافسي، تم استخدام الانحدار المتعدد باستخدام النموذج الخطي التالي:

$$\hat{Y} = \alpha + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \beta_4 x_4 + \beta_5 x_5 + \beta_6 x_6 + \beta_7 x_7 + \beta_8 x_8$$

حيث: $x_1, \dots, x_8$ هي عناصر إدارة المعرفة و Y هي متغيرة التفوق التنافسي.

ولقد قمنا بطرح الفرضية الرئيسية التالية :

الفرضية الصفرية الرئيسية H_0 : لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد عناصر إدارة المعرفة المتمثلة في (الثقة، التعاون ، المركزية ، التعلم ، الإبداع التنظيمي ، الرسمية ، الخبرات الواسعة والعميقة ،تسهيلات ودعم نظام التكنولوجيا) على التفوق التنافسي في مؤسسة التطهير بالوادي .

وننتائج الاختبار موضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (2-25) نتائج الانحدار المتعدد لعناصر إدارة المعرفة على التفوق التنافسي

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	Sig مستوى الدلالة
التفوق التنافسي	0.756	0.571	4.497	8	0.001	الثقة	0.061
						التعاون	0.260
						المركزية	0.254
				27		التعلم	0.232
						الإبداع التنظيمي	0.198
						الرسمية	0.200
				35		الخبرات الواسعة و العميقة	0.255
						تسهيلات ودعم التكنولوجيا	0.004

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS

معادلة الانحدار المتعدد كانت كالآتي:

$$\hat{Y} = 1.546 + 0.061x_1 + 0.260x_2 - 0.254x_3 + 0.232x_4 + 0.198x_5 - 0.200x_6 + 0.255x_7 + 0.004x_8$$

$$T = (2.246) (0.384) (1.357) (-1.958) (2.351) (1.311) (-1.196) (1.446) (0.030)$$

تشير النتائج بالجدول السابق وفق آراء أفراد عينة الدراسة على وجود عنصرين فقط يؤثران أثر ذو دلالة إحصائية على التفوق التنافسي في مؤسسة التطهير بالوادي وهما التعلم والإبداع التنظيمي، كون قيمة الاختبار لمعلمتهما كانت على التوالي (2.351، 1.311)، وكانت المعنوية لهما اقل من 0.05، أي أن معلمة التعلم والإبداع التنظيمي معنويتين ومقبولتين في النموذج، بينما باقي العناصر لم تكن معنوية في النموذج لان قيمة معنوية اختباراتهم كانت اكبر من 0.05، لذا ليست لهم دلالة إحصائية ويمكن حذفهم من النموذج.

وبلغ معامل ارتباط (0.756) وهو ارتباط طردي قوي، أما معامل التحديد فقد بلغ (0.571) أي أن 57.1% من التغير في التفوق التنافسي ناتج عن التغير في الاهتمام بعناصر إدارة المعرفة بأبعادها .

كما بلغت قيمة التأثير لعنصر الثقة ($\beta_1=0.061$) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في عنصر الثقة يؤدي إلى زيادة في التفوق التنافسي بـ 0.061 درجة، وبلغت قيمة التأثير لعنصر التعاون ($\beta_2=0.260$) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في عنصر التعاون يؤدي إلى زيادة في التفوق التنافسي بـ 0.260 درجة، كما بلغت قيمة التأثير لعنصر المركزية ($\beta_3= -0.254$) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في عنصر المركزية يؤدي إلى التناقص في التفوق التنافسي

ب 0.254 درجة ، وبلغت قيمة التأثير لعنصر التعلم ($\beta_4=0.232$) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في عنصر التعلم يؤدي إلى زيادة في التفوق التنافسي ب 0.232 درجة، كما كانت قيمة التأثير لعنصر الإبداع التنظيمي ($\beta_5=0.198$) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في عنصر الإبداع التنظيمي يؤدي إلى زيادة في التفوق التنافسي ب 0.198 درجة، بينما قيمة التأثير لعنصر الرسمية ($\beta_6=0.200-$) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في عنصر الرسمية يؤدي إلى النقصان في التفوق التنافسي ب 0.2 درجة ، كما كانت قيمة التأثير لعنصر الخبرات الواسعة والعميقة ($\beta_7=0.255$) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في عنصر الخبرات الواسعة والعميقة يؤدي إلى زيادة في التفوق التنافسي ب 0.255 درجة، وأخيرا كانت قيمة التأثير لعنصر تسهيلات ودعم نظام التكنولوجيا ($\beta_8=0.004$) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في عنصر تسهيلات ودعم نظام التكنولوجيا يؤدي إلى زيادة في التفوق التنافسي ب 0.004 درجة .

ويؤكد معنوية أثر عناصر إدارة المعرفة على التفوق التنافسي قيمة F المحسوبة والتي بلغت ($F=4.497$) وهي دالة إحصائية بمستوى معنوية 5% لان قيمة ($\text{sig}=0.001$) ، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر إدارة المعرفة والمتمثلة فقط في عنصري التعلم والإبداع التنظيمي على التفوق التنافسي في مؤسسة التطهير بولاية الوادي عند مستوى معنوية 5% .

وفي الأخير وكنتيجة لدراسة الأثر نستنتج أن عناصر ادارة المعرفة المتمثلة في التعلم والإبداع التنظيمي فقط هما اللذان يؤثران على التفوق التنافسي في مؤسسة التطهير بالوادي ، بينما باقي العناصر الأخرى لا تأثير لهم.

خلاصة:

حاولنا في هذا الفصل ابراز مدى تأثير عناصر إدارة المعرفة على التفوق التنافسي بمؤسسة الديوان الوطني التطهير المياه ONA بالوادي ، حيث كانت العينة متمثلة في موظفي المؤسسة، وهذ من خلال توزيع إستبيان تم تصميمه وفقا لمتغيرات الدراسة (عناصر إدارة المعرفة و التفوق التنافسي) وتم الاعتماد على مخرجات برنامج الspss كأداة مستخدمة من أجل تحليل ومعالجة البيانات وكذلك الوصول للنتائج المرجوة.

قد بينت نتائج تحليل الإستبيان أن هناك علاقة بين عناصر إدارة المعرفة والتفوق التنافسي، حيث هناك عنصرين فقط يؤثران في تحقيق التفوق التنافسي والمتمثلان في التعلم و الإبداع التنظيمي أما باقي العناصر(الثقة، التعاون، الرسمية، المركزية، الخبرة الواسعة والعميقة، تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات) ليس لها تأثير على التفوق التنافسي بمؤسسة الديوان الوطني لتطهير المياه بالوادي.

خاتمة عامة

خاتمة

لقيت إدارة المعرفة إهتماما خاصا في السنوات الأخيرة مما انعكس تأثيرها الهام والفعال على نجاح الأعمال داخل المؤسسات، وهذا مما يدل على أن عناصر إدارة المعرفة إحدى المكونات الجوهرية للمؤسسات التي تزيد فرص تدعيم الاستفادة من الموجودات الملموسة وغير الملموسة التي تستطيع المؤسسات أن تحقق بها التفوق التنافسي. وتعد إدارة المعرفة وسيلة المؤسسات الفعالة لإستثمار رأسمالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة سهل وفي المتناول مما ينعكس على وعي الموظفين ، وبالتالي وجب الإعتماد على عناصر إدارة المعرفة مما يسهل عملية اتاحة المعرفة كما تصبح لدى المؤسسة القدرة على إرضاء زبائنهم من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية مما يمكنها من التفوق على منافسيها .

من خلال دراستنا وبعد استعراضنا لأهم الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بمتغيري الدراسة (عناصر إدارة المعرفة والتفوق التنافسي) والعلاقة بينهما وإسقاط الجانب النظري على مؤسسة الديوان الوطني للتطهير ONA بالوادي، وذلك بهدف الإجابة على إشكالية التالية " كيف تساهم عناصر إدارة المعرفة في تحقيق التفوق التنافسي في مؤسسة ONA بالوادي".

أولا اختبار الفرضيات

✓ الفرضية الرئيسية:

- H_0 هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر إدارة المعرفة والتفوق التنافسي عند مستوى دلالة إحصائية 5%

- من الجدول (2-19) تبين أن العلاقة الارتباطية بين محاور الدراسة كانت طردية ومتوسطة وبناءا على نتيجة الاختبار بين المتغيرين وجدنا أن قيمة المعنوية لمعامل الارتباط $\text{sig}=0.000$ وهي اقل من 0.05 ، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ، H_0 ونقبل الفرضية البديلة ونقول أن هناك علاقة ارتباطية بين محاور الدراسة ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5%.

✓ الفرضيات الفرعية:

- H0 لا توجد فروقات حول إدراك أفراد العينة لعناصر إدارة المعرفة ترجع لإختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة) في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية 5%؛
- وقد تبين من خلال مخرجات برنامج الspss أنه لا توجد فروقات حول إدراك أفراد العينة لعناصر إدارة المعرفة ترجع لإختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة) في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية 5%، و عليه فاننا نقبل جميع الفرضيات الجزئية.
- H0 لا توجد فروقات حول إدراك أفراد العينة للتفوق التنافسي ترجع لإختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة) في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية 5%؛
- وقد تبين من خلال مخرجات برنامج الspss أنه لا توجد فروقات حول إدراك أفراد عينة التفوق التنافسي ترجع لإختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة) في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية 5%، و عليه فاننا نقبل جميع الفرضيات الجزئية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر إدارة المعرفة الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية 5%
- وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر إدارة المعرفة على التفوق التنافسي في مؤسسة ONA بالوادي لان قيمة المعنوية لميل الانحدار كانت 0.000 وهي اقل من 0.05 ، وقد تبين أن عنصري التعلم والابداع التنظيمي يؤثران يؤثران على التفوق التنافسي في مؤسسة التطهير بالوادي ، بينما باقي العناصر الأخرى لا تأثير لهم.

ثانيا: النتائج

1. نتائج الجانب النظري

- إن المعرفة عبارة عن أصول غير ملموسة نادرة وغير قابلة للتقليد.
- إن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة يعد من أهم المتغيرات التي تساهم في تحقيق التفوق التنافسي من خلال الالتزام بتطبيقها والإهتمام بها .
- إن إدارة المعرفة هي الوحيدة القادرة على الحصول على المعرفة والحفاظ عليها وضمان استخدام هذا الأصل الإستراتيجي بما يحقق التفوق التنافسي.
- تساهم عناصر إدارة المعرفة في تحقيق التفوق التنافسي .
- تعتبر عناصر إدارة المعرفة من البنى الأساسية التي إذا لم تتوفر فإن إدارة المعرفة لا يمكن تطبيقها فهي عبارة عن مصدر للمعرفة.

2. نتائج الجانب التطبيقي

- ✚ أكدت الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين عناصر ادارة المعرفة والتفوق التنافسي ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 5% في مؤسسة الديوان الوطني للتطهير بالوادي.
- ✚ هناك علاقة تأثير بين عنصر التعلم لإدارة المعرفة والتفوق التنافسي في مؤسسة الديوان الوطني للتطهير بالوادي من وجهة نظر عينة الدراسة.
- ✚ هناك علاقة تأثير بين عنصر الابداع التنظيمي لإدارة المعرفة والتفوق التنافسي في مؤسسة الديوان الوطني للتطهير بالوادي من وجهة نظر عينة الدراسة.
- ✚ ليس هناك علاقة ارتباط وتأثير لعنصر الثقة لإدارة المعرفة والتفوق التنافسي لمؤسسة الديوان الوطني للتطهير بالوادي من وجهة نظر العينة.
- ✚ ليس هناك أثر ايجابي بين عنصر التعاون لإدارة المعرفة والتفوق التنافسي في مؤسسة ONA بالوادي حسب اجابات افراد العينة.

✚ ليس هناك أثر إيجابي بين عنصر تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات لإدارة المعرفة والتفوق التنافسي في

مؤسسة ONA بالوادي حسب اجابات افراد العينة.

✚ ليس هناك أثر إيجابي بين عنصر الابداع التنظيمي لإدارة المعرفة والتفوق التنافسي في مؤسسة ONA

بالوادي حسب اجابات افراد العينة.

✚ ليس هناك أثر إيجابي بين عنصر الرسمية لإدارة المعرفة والتفوق التنافسي في مؤسسة ONA بالوادي حسب

اجابات افراد العينة.

✚ ليس هناك أثر إيجابي بين عنصر المركزية لإدارة المعرفة والتفوق التنافسي في مؤسسة ONA بالوادي

حسب اجابات افراد العينة.

ثالثا: التوصيات

وفقا لما تم التوصل إليه من الإطار النظري والتطبيقي للدراسة نتقدم ببعض التوصيات وهي كالاتي:

- ✓ اعطاء مساحة من الحرية والتمكين للموظفين مما يساهم في خلق المعرفة داخل المؤسسة.
- ✓ يجب على المؤسسة استقطاب الأفراد الذين يتمتعون بالخبرة الكافية لتحسين من أدائها.
- ✓ على المؤسسة ان تدعم ادارة المعرفة بتكنولوجيا المعلومات اللازمة لتسهيل عملية خلق المعرفة.
- ✓ على المؤسسة بث ثقافة التعاون بين موظفيها وتكوين فرق العمل.
- ✓ يتوجب تعميم ثقافة إدارة المعرفة في المؤسسة وتدريب لموظفين على مفاهيم إدارة المعرفة و التأكيد على أستعابهم لها لضمان تحقيقها والارتقاء بالأداء العام للمؤسسة.

رابعا: أفاق مستقبلية

- ✓ أثر عناصر إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي.
- ✓ دور إدارة العلاقة مع الزبون في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة الاقتصادية.
- ✓ دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنافسي.

قائمة المراجع والمصادر

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: الكتب

- بسام محمد المهيرات، إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع الطبعة الأولى ، الأردن، 2012 .
- صلاح الدين الكيسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية" بحوث ودراسات"، بغداد- الجمهورية العراقية ، 2005 .
- علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة "إدارة معرفة الزبون"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- مؤيد سعيد السالم ، تنظيم المنظمات —دراسة في تطوير الفكر خلال 100عام، دار الكتاب الحديث ، عمان - الاردن ، 2002 .
- نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، ط1، عالم الكتب الحديث، إربد-الأردن، 2009.
- هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة الإدارة المعرفة في المنظمات "مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة"، ط1، دار الرضا للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

ثانياً: الرسائل والاطروحات الجامعية

- ❖ احلام عباسية وآخرون، دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة شركة سوف للدقيق ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، الوادي، 2017/ 2018.
- ❖ أريج مكي الجهني، واقع تطبيق إدارة المعرفة- دراسة ميدانية من وجهة نظر طالبات الدراسات العليا، مشروع تخرج مقدما استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير الآداب في الإدارة التربوية، قسم الإدارة التربوية، عمادة الدراسات العليا، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية ، السنة الجامعية: 2010/2009 .

- ❖ بهلول لطفي، مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسيير استراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014 .
- ❖ بوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع: تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.
- ❖ بوسهوة نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة فرع أنتويوتيكال لمجمع صيدال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، فرع إدارة أعمال والتسويق، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي، المدية، 2007/2008.
- ❖ بوشندوقة هدى، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، 2012/2013..
- ❖ جصاص عقبة، حميدوش نجم الدين، أثر جودة المعلومات في تحقيق إدارة معرفة الزبون-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص: تسويق، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011 .
- ❖ حرنان نجوى، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي-دراسة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر، 2013/2014.
- ❖ ربما علي حلاق، دور ادارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة،رسالة مقدمة لنيل شاهادة الماجستير ، قسم التربية المقارنة، كلية التربية ، جامعة دمشق، دمشق ، السنة الجامعية: 2013/2014 .

- ❖ سملاي يحصية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بت يوسف بن خدة، الجزائر، 2004/2003.
- ❖ سنقوقة سمية، عمليات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق التعلم التنظيمي - دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر، مذكرة مكملّة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر ، تخصص إدارة أعمال، السنة الجامعية :2014/2013.
- ❖ عادل غزالي، دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري-دراسة ميدانية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص: إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد ملين دباغين ، سطيف، 2016/2015 .
- ❖ عبلة حمادي، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة-دراسة حالة مؤسسة ENAD-SIDET بسور الغزلان، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص: إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، - الجزائر، 2013/2012.
- ❖ يوسف أبو فارة، حمد خليل عليان، العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، جامعة القدس المفتوحة، 2005 .

ثالثا: المجالات والدوريات

- ✓ أحمد علي، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق المجلد 28، العدد الأول، دمشق سوريا، 2012 .
- ✓ بوعيسي رياض، بن سحنون سمير، أثر الاستراتيجية الهجومية في تحقيق التفوق التنافسي-دراسة حالة مؤسسة ماكستور، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الخامس، العدد2، البحرين، 2019.
- ✓ حمزة بعلي، دور نظام المعلومات التسويقي في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مجمع صيدال ، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد: 25، العدد:02، عنابة، 2019.
- ✓ سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات -دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 26، العدد الثاني، دمشق، 2010 .
- ✓ عاطف محمود عوض، دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد 28 - العدد الأول، دمشق، 2012.

- ✓ فريد كورتل، الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الإقتصادي الجديد، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، العراق، 2007.
- ✓ قناشي آمنة، حمامي أمال، علاقة إدارة المعرفة بالأداء الإداري دراسة حالة اتصالات الجرائر، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد 02، العدد 2018، 03.
- ✓ محمد نجيب دبابش، تحقيق التفوق التنافسي باستخدام أسلوب التكلفة المستهدفة-دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية-جامعة محمد خيضر-بسكرة، العدد 49، 2001.
- ✓ قطاف ليلي، العربي عمران، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" بتبسة، مقال منشور، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، عدد 18، 2017.

رابعاً: المؤتمرات والمقالات

- أحمد علماوي ومصطفى طويطي، مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز التفوق التنافسي للمؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة سوق الهاتف النقال بالجزائر، مقال منشور، مجلة رؤى الاقتصادية، مجلد 6، عدد 10، 2007.
- شنشونة محمد وبريطيل فطيمة الزهراء، أثر نظم المعلومات وإدارة المعرفة على الابداع التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية للانتاج -ناحية حاسي الرمل، مقال منشور، مجلد 19، عدد 1، الاغواط، 2001.
- مبارك بوعشبة وليلى منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي حول: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، لبنان، سوريا، 2012.

قائمة الملاحق

ملحق رقم : 01

ملحق رقم: 02

ملحق رقم : 03

ملحق رقم : 04

ملحق رقم : 05

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة حمه الاخضر – ولاية الوادي

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة

قسم التسيير / فرع ادارة الاعمال

الى السيد المدير المحترم

تحية طيبةاما بعد :

أضع بين أيديكم إستمارة الإستبانة التي أعدت لإكمال متطلبات مذكرة شهادة الماستر تخصص إدارة الأعمال بعنوان دور عناصر إدارة المعرفة في تحقيق التفوق التنافسي ، راجين الإجابة عليها بتمعن و ذلك لأجل الحصول على إجابات دقيقة ، علما أن إجاباتكم تعامل بشكل سري ولاغراض البحث العلمي فقط شاكرين لكم سلفا جهودكم و حسن تعاملكم والله ولي التوفيق .

الجنس :

☐ ذكر ☐ أنثى

الفئة العمرية :

☐ من 18 - 28 ☐ من 28-38

☐ من 38-48 ☐ 48 فأكثر

المؤهل العلمي :

☐ ثانوي فأقل ☐ جامعي

ديبلوم ☐

مدة الخبرة المهنية :

☐ اقل من 3 سنوات ☐ من 3 سنوات إلى 6 سنوات

☐ أكثر من 10 سنوات

المحور الأول : عناصر إدارة المعرفة :

يرجى التفضل بوضع إشارة (X) بجانب العبارات الآتية وفق ما ترونه مناسبة من هاته الخيارات :

الرقم	عناصر إدارة المعرفة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	الثقة:					
1	تؤمن المؤسسة بالقدرات التي يمتلكها الموظفين وتعمل على تنميتها					
2	تعمل المؤسسة على تعزيز الثقة بين العاملين و التشجيع على تبادل الأفكار فيما بينهم					
3	تعطي المؤسسة الحرية لعاملها باتخاذ القرارات					
4	تسعى المؤسسة على تحقيق إقتراحات موظفيها التي تخدمها					
	التعاون					
1	تعمل المؤسسة على تكوين فرق العمل لتسهيل تبادل المعرفة					
2	تهدف المؤسسة إلى بث ثقافة التعاون بين العاملين					
3	تسعى المؤسسة إلى مناقشة كل ما يساهم في تغييرها إلى الأفضل مع موظفيها					
4	يتلقى الموظفون المساعدة من الإدارة عند تنفيذ مهام أعلى من مهامهم					
	المركزية					
1	تقوم الإدارة العليا بتجريب أساليب عمل جديدة لخلق المعرفة					
2	تصدر القرارات من مدير الادارة فقط					
3	إهتمام الإدارة العليا بالتنسيق مع المستويات الإدارية الأخرى لصنع القرار					
4	تراقب الإدارة تنفيذ قراراتها بصورة مستمرة					
	التعلم					
1	تهيئة محيط تنظيمي مشجع لثقافة التعليم					
2	يتم دفع الموظفين تبعا لقدراتهم ومهاراتهم الفكرية إلى إكتساب معارف جديدة					
3	يتم تشجيع الموظفين على التعلم و التطوير من ذاتهم					

الرقم	عناصر إدارة المعرفة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	الإبداع التنظيمي					
1	تقوم المؤسسة بتهيئة مناخ تنظيمي يحفز على طرح أفكارهم					
2	تقدم المؤسسة تحفيزات مادية ومعنوية للموظفين لزيادة قدراتهم الإبداعية					
3	تقوم المؤسسة بدورات تدريبية لتنمية القدرات الإبداعية لدى الموظفين					
	الرسمية					
1	تعتمد المؤسسة في نشر المعرفة على الاجتماعات الرسمية وحلقات النقاش					
2	تهتم المؤسسة بوجود الوثائق والنشرات الداخلية لتوزيع المعرفة بين جميع الموظفين					
3	يجب على الموظفين التقيد بتعليمات المؤسسة للحفاظ على سير عملها					
	الخبرة الواسعة والعميقة					
1	لدى الموظفين الخبرة الكافية التي تمكنهم من تنظيم المعرفة وتخزينها					
2	تستعين المؤسسة بأصحاب الخبرة داخل المؤسسة للإستشارات العلمية					
3	تمتلك المؤسسة موظفين ذر كفاءة والخبرة الملمة بالمعارف التي التي تساعد في تطورها					
4	يركز ويخصص الموظف خبراته في السعي نحو تحقيق أهداف المؤسسة					
5	يقوم ذوي الخبرة بتوجيه الموظفين إلى نشر المعرفة وتبادل المعلومات					
	تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات					
1	يتوفر لدى المؤسسة معدات وأجهزة ذات نوعية متطورة تتناسب مع إحتياجات الموظفين					
2	تقوم المؤسسة بتوفير أجهزة الحواسيب و البرامج بكمية كافية لتسهيل العمل والحصول على المعلومات اللازمة للموظفين					
3	تمتلك المؤسسة عدد كافي من المعدات الخاصة بالاتصالات (هواتف .فاكس..الخ)					
4	تعتمد المؤسسة على الحواسيب و أنظمة المعلومات الخبيرة في نقل المعرفة وتخزينها					

الرقم	التفوق التنافسي	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعمل إدارة المؤسسة على تطوير أساليب ونظم العمل باستمرار					
2	تفرض إدارة المؤسسة على موظفيها إنجاز متطلبات الزبائن بأقل فترة ممكنة					
3	تخصص إدارة المعرفة الجوائز للأفكار المبدعة وتساعد على نشرها					
4	تتبنى المؤسسة مفاهيم التحسين المستمر للجودة					
5	إمتلاك المؤسسة القدرة على تلبية حاجات ورغبات الزبائن باستمرار					
6	تسعى المؤسسة إلى إعتداد إستراتيجية لتخفيض التكاليف					

1/ الصدق والثبات

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.922	30

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.703	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.927	36

2/ الاحصاء الوصفي للمعلومات الشخصية

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	22	61.1	61.1	61.1
Valid انثى	14	38.9	38.9	100.0
Total	36	100.0	100.0	

العلمي المؤهل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي فافل	3	8.3	8.3	8.3
Valid دبلوم	12	33.3	33.3	41.7
جامعي	21	58.3	58.3	100.0
Total	36	100.0	100.0	

العمرية الفئات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
من 18 الى 28	10	27.8	27.8	27.8
من 28 الى 38	10	27.8	27.8	55.6
Valid من 38 الى 48	14	38.9	38.9	94.4
اكثر من 48	2	5.6	5.6	100.0
Total	36	100.0	100.0	

الملحق رقم 02

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	6	16.7	16.7	16.7
من 5 الى 10 سنوات	11	30.6	30.6	47.2
من 10 سنوات فأكثر	19	52.8	52.8	100.0
Total	36	100.0	100.0	

3/ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الدراسة

descriptive Statistics

المحور الاول	N	Mean	Std. Deviation
تؤمن المؤسسة بالقدرات التي يمتلكها الموظفين وتعمل على تنميتها	36	3.47	1.134
تعمل المؤسسة على تعزيز الثقة بين العاملين و التشجيع على تبادل الأفكار فيما بينهم	36	3.42	1.025
تعطي المؤسسة الحرية لعاملها بإتخاذ القرارات	36	2.72	1.137
تسعى المؤسسة على تحقيق إقتراحات موظفيها التي تخدمها	36	2.94	1.194
تعمل المؤسسة على تكوين فرق العمل لتسهيل تبادل المعرفة	36	3.56	.909
تهدف المؤسسة إلى بث ثقافة التعاون بين العاملين	36	3.69	.889
تسعى المؤسسة إلى مناقشة كل ما يساهم في تغييرها إلى الأفضل مع موظفيها	36	3.39	1.022
يتلقى الموظفون المساعدة من الإدارة عند تنفيذ مهام أعلى من مهامهم	36	3.28	1.210
تقوم الإدارة العليا بتجريب أساليب عمل جديدة لخلق المعرفة	36	3.25	1.156
تصدر القرارات من مدير الإدارة فقط	36	3.64	1.099
إهتمام الإدارة العليا بالتنسيق مع المستويات الإدارية الأخرى لصنع القرار	36	3.06	1.068
تراقب الإدارة تنفيذ قراراتها بصورة مستمرة	36	3.53	1.082
تهيئة محيط تنظيمي مشجع لثقافة التعليم	36	3.33	1.242
يتم دفع الموظفين تبعاً لقدراتهم ومهاراتهم الفكرية إلى إكتساب معارف جديدة	36	3.36	1.222
يتم تشجيع الموظفين على التعلم و التطوير من ذاتهم	36	3.25	1.296
تقوم المؤسسة بتهيئة مناخ تنظيمي يحفز على طرح أفكارهم	36	3.00	1.195
تقدم المؤسسة تحفيزات مادية ومعنوية للموظفين لزيادة قدراتهم الإبداعية	36	2.53	1.183
تقوم المؤسسة بدورات تدريبية لتنمية القدرات الإبداعية لدى الموظفين	36	3.67	.956
تعتمد المؤسسة في نشر المعرفة على الاجتماعات الرسمية وحلقات النقاش	36	3.53	.941
تهتم المؤسسة بوجود الوثائق والنشرات الداخلية لتوزيع المعرفة بين جميع الموظفين	36	3.36	.961
يجب على الموظفين التقيد بتعليمات المؤسسة للحفاظ على سير عملها	36	4.06	.826
لدى الموظفين الخبرة الكافية التي تمكنهم من تنظيم المعرفة وتخزينها	36	3.72	.944
تستعين المؤسسة بأصحاب الخبرة داخل المؤسسة للإستشارات العلمية	36	3.44	1.107
تمتلك المؤسسة موظفين ذر كفاءة والخبرة الملمة بالمعارف التي التي تساعد في تطورها	36	3.83	.941
يركز ويخصص الموظف خبراته في السعي نحو تحقيق أهداف المؤسسة	36	3.72	.815
يقوم ذوي الخبرة بتوجيه الموظفين إلى نشر المعرفة وتبادل المعلومات	36	3.50	.878
يتوفر لدى المؤسسة معدات وأجهزة ذات نوعية متطورة تتناسب مع إحتياجات الموظفين	36	3.19	1.191

الملحق رقم 02

تقوم المؤسسة بتوفير أجهزة الحواسيب و البرامج بكمية كافية لتسهيل العمل والحصول على المعلومات اللازمة للموظفين	36	3.28	1.301
تمتلك المؤسسة عدد كافي من المعدات الخاصة بالاتصالات (هواتف. فاكس..الخ)	36	3.44	1.081
تعتمد المؤسسة على الحواسيب و أنظمة المعلومات الخبيرة في نقل المعرفة وتخزينها	36	3.44	1.157
Valid N (listwise)	36		

Descriptive Statistics

المحور الثاني	N	Mean	Std. Deviation
بإستمرار العمل ونظم أساليب تطوير على المؤسسة إدارة تعمل	36	3.50	1.000
ممكنة فترة بأقل الزبائن متطلبات إنجاز موظفيها على المؤسسة إدارة تفرض	36	3.83	.845
نشرها على وتساعد المبدعة للأفكار الجوائز المعرفة إدارة تخصص	36	2.92	1.317
للجودة المستمر التحسين مفاهيم المؤسسة تتبنى	36	3.44	.998
بستمرار الزبائن ورغبات حاجات تلبية على القدرة المؤسسة إمتلاك	36	3.28	1.186
التكاليف لتخفيض إستراتيجية إعتداد إلى المؤسسة تسعى	36	3.67	.956
Valid N (listwise)	36		

الملحق رقم 02

--	--	--

الملحق 03

الجدول 01 اختبار التوزيع الطبيعي

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
التفوق التنافسي	.132	36	.117	.931	36	.057
عناصر ادرة المعرفة	.115	36	.200*	.950	36	.108
total	.088	36	.200*	.964	36	.294

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

الجدول رقم 02 معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

Correlations			
		التنافسي التفوق	المعرفة ادرة عناصر
التنافسي التفوق	Pearson Correlation	1	.593**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	36	36
المعرفة ادرة عناصر	Pearson Correlation	.593**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	36	36

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق 04

الجدول رقم 01 : اختبار T لعينتين مستقلتين بين إجمالي المحاور وجنس المستجوب Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
عناصر ادرة المعرفة	Equal variances assumed	7.173	.011	-.651-	34	.519
	Equal variances not assumed			-.725-	33.948	.474
التفوق التنافسي	Equal variances assumed	.517	.477	-.005-	34	.996
	Equal variances not assumed			-.005-	31.330	.996

الجدول رقم 2 : اختبار ANOVA بين إجمالي المحاور .. والفئة العمرية

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المعرفة ادرة عناصر	Between Groups	1.086	3	.362	.851	.476
	Within Groups	13.603	32	.425		
	Total	14.689	35			
التنافسي التفوق	Between Groups	.550	3	.183	.382	.766
	Within Groups	15.347	32	.480		
	Total	15.897	35			

الجدول رقم 3 : اختبار ANOVA بين إجمالي المحاور .. والمؤهل العلمي

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المعرفة ادرة عناصر	Between Groups	.360	2	.180	.414	.664
	Within Groups	14.329	33	.434		
	Total	14.689	35			
التنافسي التفوق	Between Groups	.708	2	.354	.769	.471
	Within Groups	15.189	33	.460		
	Total	15.897	35			

الجدول رقم 4 : اختبار ANOVA بين إجمالي المحاور .. ومدة الخدمة

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المعرفة ادرة عناصر	Between Groups	2.439	2	1.219	3.285	.050
	Within Groups	12.250	33	.371		
	Total	14.689	35			
التنافسي التفوق	Between Groups	2.233	2	1.117	2.697	.082
	Within Groups	13.664	33	.414		
	Total	15.897	35			

الملحق 05

الجدول الخاصة بتحليل الانحدار البسيط

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.593 ^a	.352	.333	.55055

a. Predictors: (Constant), عناصر ادرة المعرفة

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	5.592	1	5.592	18.448	.000 ^b
Residual	10.306	34	.303		
Total	15.897	35			

a. Dependent Variable: التفوق التنافسي

b. Predictors: (Constant), عناصر ادرة المعرفة

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.273	.513		2.484	.018
عناصر ادرة المعرفة	.617	.144	.593	4.295	.000

a. Dependent Variable: التفوق التنافسي

الجدول الخاصة بتحليل الانحدار المتعدد

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.756 ^a	.571	.444	.50242

a. Predictors: (Constant), تسهيلات ودعم نظام التكنولوجيا, الخبرات الواسعة العميقة ,

الرسمية, التعاون, المركزية, الابداع التنظيمي, التعلم, الثقة

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	9.082	8	1.135	4.497	.001 ^b
Residual	6.815	27	.252		
Total	15.897	35			

a. Dependent Variable: التفوق التنافسي

b. Predictors: (Constant), تسهيلات ودعم نظام التكنولوجيا, الخبرات الواسعة العميقة, الرسمية, التعاون, المركزية, الابداع

التنظيمي, التعلم, الثقة

الملحق 05

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.546	.688		2.246	.033
الثقة	.061	.158	.093	.384	.704
التعاون	.260	.192	.301	1.357	.186
المركزية	-.254	.132	-.349	-1.918	.066
التعلم	.232	.099	.469	2.351	.026
الابداع التنظيمي	.198	.151	.243	1.311	.046
الرسمية	-.200	.167	-.192	-1.196	.242
الخبرات الواسعة العميقة	.255	.176	.225	1.446	.160
تسهيلات ودعم نظام التكنولوجيا	.004	.127	.005	.030	.976

a. Dependent Variable: التفوق التنافسي